

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rizika podnikání malých a středních firem
The Business Risks of Small and Medium Companies

Student: Bc. Eva Vašutová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Vašutová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Rizika podnikání malých a středních firem**
The Business Risks of Small and Medium Companies

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza a hodnocení rizik podniku
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

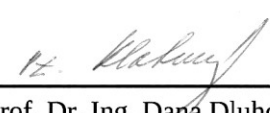
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za odborné vedení a konzultaci při zpracování této odborné práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Nedform, s.r.o., především Ing. Bajgarové za poskytnutí dat a informací.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	7
2.1	Pojetí rizika a nejistoty	7
2.2	Klasifikace rizik.....	8
2.2.1	Podnikatelské a čisté riziko	8
2.2.2	Systematické a nesystematické riziko	9
2.2.3	Vnitřní a vnější rizika	10
2.2.4	Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko	10
2.2.5	Rizika ve fázi přípravy, realizace projektu a provozu firemních projektů	10
2.3	Identifikace a stanovení významnosti rizik	11
2.3.1	Identifikace rizik.....	11
2.3.2	Stanovení významnosti rizik	14
2.4	Dopady rizik	16
2.4.1	Dopady finančního charakteru	16
2.4.2	Dopady nefinančního charakteru.....	17
2.5	Měření rizik	17
2.6	Nástroje pro hodnocení rizik a řízení odběratelského rizika	19
2.6.1	Hodnocení rizika a výběr rizikových variant	19
2.6.2	Řízení odběratelského rizika	20
2.7	Metody snižování rizika	20
2.8	Pojetí a význam malých a středních podniků	21
2.8.1	Výhody a nevýhody malých a středních firem.....	22
2.8.2	Podpora malých a středních podniků	23
2.8.3	Zdroje rizika MSP	25
2.9	Shrnutí teoreticko-metodické části	26
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	27
3.1	Charakteristika společnosti NEDFORM, s.r.o.	27
3.1.1	Historie ochranné známky „S. REICH“	30
3.2	Organizační struktura.....	32

3.3	Základní ekonomické ukazatele	32
3.4	Systém rozvoje lidských zdrojů	33
3.5	Sortiment	34
3.6	Hlavní odběratelé	36
3.7	Konkurence ve výrobě forem pro sklářský průmysl	36
3.7.1	Analýza konkurence	38
3.7.2	Sklářský průmysl v České republice	42
3.8	Shrnutí charakteristiky podniku	44
4	ANALÝZA A HODNOCENÍ RIZIK	46
4.1	Identifikace a stanovení významnosti rizik	46
4.1.1	Brainstorming	47
4.1.2	Nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v regionu	48
4.1.3	Vysoké procento nezaměstnaných občanů v regionu	49
4.2	Strategická analýza	51
4.2.1	Analýza PEST	51
4.2.2	SWOT analýza	55
4.3	Hlavní rizikový faktor společnosti Nedform, s.r.o.	58
4.3.1	Cíle projektu a konkrétní přínosy	58
4.3.2	Překážky a rizika projektu	59
4.3.3	SWOT analýza projektu	60
4.3.4	Navrhované řešení rizika	62
4.4	Způsoby snižování podnikatelského rizika	66
4.5	Analýza malých a středních podniků ve Zlínském kraji	68
4.5.1	Charakteristika Zlínského kraje	68
4.5.2	Vývoj MSP ve Zlínském kraji za období 2009-2011	70
4.5.3	Dopady hospodářské krize	74
5	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM ZKRATEK	86
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Pojem riziko se v současné době vyskytuje stále ve vyšší frekvenci. Ohrožuje fyzické osoby, právnické osoby, občany vůbec, státy nevyjímaje, v každém okamžiku hrozí jedno nebo více rizik. V oblasti podnikání je jedním z důležitých předpokladů úspěšného podnikání zvládnutí rizik. Riziko v sobě skrývá nejistotu v budoucím vývoji, přičemž obecně lze hovořit o rizicích záporných, ale i kladných. Obvykle si pod pojmem riziko, ale představíme možný negativní vývoj, případně skutečnost, že k očekávanému kladnému výsledku nedojde. Chce-li být podnikatel v dnešní tvrdé konkurenci úspěšný, musí provést řadu změn (v marketingu, systému řízení, financování, strategii, apod.). Samozřejmě každá změna s sebou nese i riziko a úspěch není nikdy zaručen.

„Nesoustřed'te se na riziko. Soustřed'te se na výsledek. Žádné riziko není dost velké na to, aby vás drželo od dokončení potřebné práce.“

Chuck Yager

Cílem diplomové práce je zhodnocení rizik ve vybrané společnosti. Aby bylo dosaženo hlavního cíle, bylo stanoveno několik dílčích cílů:

1. popis základních poznatků a souvislostí týkajících se podnikatelských rizik – vymezení základních pojmů a metod, které budou využity v praktické části práce.
2. analýza vybraného podniku – charakteristika podniku, využití metody SWOT. Charakteristika inovačního projektu, který má zabezpečit plynulý chod a odvrátit tak případná rizika, která podniku hrozí.
3. identifikace rizik a příležitostí plynoucích z podnikatelského prostředí.

Pro dosažení cíle práce bude vycházeno především z vnitropodnikových informací a statistických dat. V teoretické části je využita především metoda popisná. Touto metodou jsou popsána rizika a metody zkoumající podnikatelské rizika, definice malých a středních firem.

V praktické části je použita rovněž metoda popisná. Pomocí této metody je představena společnost, její historie. Pro představení podniku bude využita jedna z nejznámějších metod – SWOT analýza. Jedná se o metodu, jejíž pomocí budou identifikovány silné a slabé stránky,

příležitosti a hrozby plynoucí z podnikatelského prostředí. Jedná se o jednoduchou metodu, která poskytne informace o podnikatelském prostředí, ve kterém podnik působí. Dále budou využity metody, jako je mapová analýza odběratelů a dodavatelů.

V první části diplomové práce je definován hlavní cíl práce. Aby bylo hlavního cíle dosaženo, budou definovány dílčí cíle. Poté jsou uvedeny metody, podle kterých bude diplomová práce zpracována a struktura práce, ve které je uvedeno, čím se jednotlivé části práce zabývají.

Část druhá bude nazvána teoreticko – metodologická východiska. V této části budou vymezeny základní pojmy – pojetí rizika a nejistoty, klasifikace rizik, identifikace a stanovení významnosti rizik, dopady rizik, měření rizik, nástroje pro hodnocení a řízení odběratelského rizika, metody snižování rizika. Kapitola bude věnovat pozornost základním pojmům, charakteristice, ale i rozdělení a popisu jednotlivých typů rizik. Důležité budou metody a techniky, které v další části umožní definovat rizika podniku Nedform, s.r.o. Rovněž bude definováno pojetí a význam malých a středních podniků.

Třetí část bude částí praktickou. Budou zde vymezeny základní údaje jako je název, sídlo, základní kapitál, majitelé a předmět podnikání společnosti NEDFORM s.r.o. Bude následovat historie, dále jak firma vypadá dnes, výrobní sortiment a organizační struktura, systém rozvoje lidských zdrojů. Budou vyjmenovány hlavní odběratelé a provedena analýza konkurence. Sídla odběratelů a dodavatelů budou mapovány v příloze. Díky komplexní analýze dodavatelů bude možno porovnat za rok 2009 výnosy, náklady, hospodářský výsledek před zdaněním, hospodářský výsledek po zdanění a počet zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi.

Čtvrtá část, bude částí návrhovou. Po představení podniku v další části práce budou identifikovány a stanoveny rizika. Kde bude využita metoda brainstormingu, strategická analýza - metoda PEST a metoda SWOT. Pomocí metody SWOT budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Z analýz bude vycházeno a bude zjištěno hlavní riziko, návrh řešení a budou rovněž definována ostatní rizika podniku. Dále bude provedena analýza současného stavu MSP ve Zlínském kraji a zjištění dopadů hospodářské krize.

Pátá část bude částí závěrečnou a bude zde shrnuta celá práce.

2 Teoreticko – metodologická východiska

2.1 Pojetí rizika a nejistoty

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit. Výzkum a vývoj nových produktů, velké investiční projekty, restrukturalizace aj. mohou sloužit jako příklady aktivit, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté. Výsledky projektu závisí jak na kvalitě přípravy projektu, tak i na kvalitě realizace projektu. Ani velice kvalitní příprava a realizace projektů však vzhledem k existenci rizika a nejistoty¹ nezajistí dosažení očekávaných výsledků. (Hnilica; Fotr, 2009).

V historickém vývoji² převažovalo chápání rizika jako určité nebezpečí (v tomto smyslu se dnes mluví o riziku onemocnění, havárie výrobního zařízení aj.) tzn. je zaměřena na negativní stránku rizika. Z tohoto hlediska lze chápat riziko jako:

- možnost (pravděpodobnost) vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, které zabrání či ohrozí dosažení cílů,
- nebezpečí (pravděpodobnost) negativních odchylek od stanovených úrovní cílů. (Hnilica; Fotr, 2009).

S tímto pojetím se do značné míry setkáváme u rizik, která mají pouze negativní stránku, tj. u čistých rizik (*Pure Risk*). V hospodářské praxi však obvykle převažují rizika označována jako podnikatelská (*Business Risk*), která mají jak pozitivní, tak i negativní stránku. (Hnilica; Fotr, 2009).

Podnikatelské riziko lze hodnotit ze dvou stránek:

- pozitivní stránky – naděje vyšší zisku, naděje vyššího úspěchu,
- negativní stránky – nebezpečí horších hospodářských výsledků. (Smejkal; Rais, 2009).

Pojmově vymezit riziko je mnohdy obtížné, riziko je někdy chápáno z hlediska jeho **dopadů**, jindy z hlediska **faktorů (příčin, zdrojů rizika)**, které dopady vyvolávají.

¹ Např. změna úrokových sazeb a měnových kurzů, politická nestabilita, živelné pohromy apod.

² Stručně shrnutí tohoto vývoje uvádí Merna (4), podle kterého lze kořeny slova riziko vysledovat v arabštině, latině i řečtině. Arabské slovo *risq* mělo význam náhodného a příznivého výsledku. Latinské slovo *riscum* se vztahovalo k nebezpečí v loďní dopravě, a používá se pro náhodnou, ale i nepříznivou událost. Řecká odvozenina arabského slova *risq* byla chápána jak negativně, tak i pozitivně. Pozdější chápání rizika (17. až 20. století) je přikloněno spíše k negativním výsledkům.

Definice rizika se v poslední době jednoznačně posunula od dřívější definice rizika jako ztráty a hrozby (ohrožení) k obecnější formulaci.

V současné době je názvosloví ohledně rizik uvedené v aktuálních normách:

- Management rizik ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines, v české verzi ČSN ISO 31000 Management rizik – principy a směrnice,
- nové verze slovníku ISO Guide 73:2009 Risk Management – Vocabulary pro používání pojmů z oblasti Managementu rizik, v české verzi TNI 01 0350 Management rizik – Slovník,
- IEC/ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques, v české verzi ČSN IEC/ISO 31010 Management rizik – Techniky posuzování rizik. (Korecký; Trkovský, 2011).

Definice rizika podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 34) „*riziko je účinek nejistoty na dosažení cílů.*“

Smejkal a Rais (2009, s. 79) definovali riziko takto: „*riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.*“

Pro úplnost je třeba odlišit riziko a nejistotu, i když se v některých pramenech tato označení ztotožňují. **Riziko** je vždy spojeno s určitou aktivitou, projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektu, který akci realizuje. **Nejistota** je spojena s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů, které výsledky procesů, aktivit či projektů ovlivňují. (Hnilica; Fotr, 2009).

2.2 Klasifikace rizik

Riziko je klasifikováno podle různých hledisek např. podle závislosti či nezávislosti na podnikatelské činnosti, podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji, podle možnosti ovlivňování, podle fází projektů. Riziko z mnoha aspektů podrobně rozebírá Hnilica a Fotr.

2.2.1 Podnikatelské a čisté riziko

Mezi jedno z nejdůležitějších rozlišení rizik patří podnikatelská (spekulativní) a čistá (pojistitelná) rizika.

Podnikatelské riziko (*Business Risk*) popisuje situaci, kdy je možnost dosáhnout zisku nebo ztráty. Podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku.

- negativní stránka – možnost vzniku ztráty, tzn. možnost nedosažení plánovaných výsledků;
- pozitivní stránka – naděje na úspěch a dosažení zisku.

Typickým příkladem spekulativního rizika je podnikání, kde společně s nadějí na úspěch existuje i reálné nebezpečí neúspěchu. Dalším příkladem spekulativního rizika může být hazardní hra, při které je dobrovolně vytvářeno riziko s nadějí na zisk. (Smejkal; Rais, 2009).

Čisté riziko – má pouze negativní stránku, tzn. existence nebezpečí vzniku nepříznivých situací.

Jedním z příkladů čistého rizika je možnost ztráty vlastnictví majetku. Například: osoba, která zakoupí osobní automobil, od počátku čelí možnosti, že může dojít k jeho poškození nebo zničení. Možné výsledky jsou - ztráta nebo žádná ztráta. Pokud se ale bude jednat o podnikatele, který zakoupil osobní automobil nikoliv pro cesty své rodiny na chatu, ale za účelem dosahování zisku, pak je možným výsledkem i zisk a z rizika čistého je opět riziko spekulativní. (Smejkal; Rais, 2009).

2.2.2 Systematické a nesystematické riziko

Systematické riziko (tržní riziko) je rizikem, které vyvolávají společné faktory a postihují v různé míře všechny hospodářské jednotky. Zdrojem systematického rizika jsou například změny peněžní a rozpočtové politiky, změny daňového zákonodárství. Systematické riziko je označováno též jako riziko nediverzifikovatelné, tzn. riziko vzhledem ke společnému charakteru nelze snižovat diverzifikací. Vzhledem ke svému charakteru tedy představují rizika makroekonomická.

Nesystematické riziko (jedinečné, specifické riziko) je riziko, které není na celkovém ekonomickém vývoji závislé. Rizika, která jsou specifická pro jednotlivé firmy, resp. aktivity. Taková rizika pak vzhledem ke svému charakteru představují rizika mikroekonomická. (Hnilica; Fotr, 2009).

2.2.3 Vnitřní a vnější rizika

Vnitřní rizika – rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy. Může jít např. o rizika výzkumně-vývojová, resp. technicko-technologická spojená s výzkumem a vývojem nových výrobků a technologií, rizika selhání pracovníků aj. Vnitřní rizika jsou spíše ovlivnitelná.

Vnější rizika – rizika, která se vztahují k podnikatelskému okolí. Zdrojem jsou externí faktory, které se člení na makroekonomické (ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické makrookolí) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé). Vnější rizika jsou spíše neovlivnitelná. (Hnilica; Fotr, 2009).

2.2.4 Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko

Toto členění rizika souvisí s možností manažera, resp. firmy působit na příčinu vzniku rizika. **Ovlivnitelné riziko** - se rozumí riziko, které lze eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny (např. zvýšení kvalifikace pracovníků výzkumu a vývoje).

U **neovlivnitelného rizika** není možnost působit na příčiny rizika (např. nepříznivá změna měnového kurzu). (Hnilica; Fotr, 2009).

2.2.5 Rizika ve fázi přípravy, realizace projektu a provozu firemních projektů

Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. Například hrozí nebezpečí nedostatků projektového řešení, rizika selhání subdodavatelů stavební strojní části projektu aj.

Rizika ve fázi provozu zahrnují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu (např. vzrůst cen surovin, materiálů, energie atd.).

Obecně lze rozdělit fáze života projektu do 4 následujících fází:

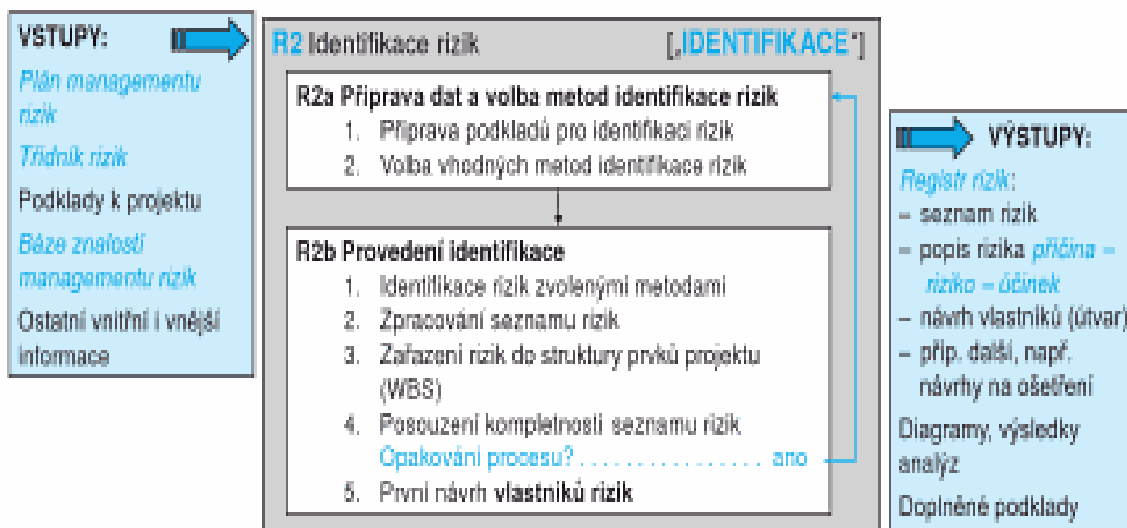
- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační),
- ukončení provozu a likvidace.

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšné proveditelnosti projektu. Především by měla být věnována zvýšená pozornost předinvestiční fázi, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy.

2.3 Identifikace a stanovení významnosti rizik

Je potřeba najít co nejvíce rizik, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. V této fázi je cílem kvantita nalezených rizik. Je tedy lepší najít více rizik, která budou později vyloučena jako neadekvátní, než nějaká rizika přehlédnout. Důležitou zásadou v této fázi je zapojení do procesu identifikace rizik co nejvíce zainteresovaných stran (např. v případě projektu – zákazník nebo interní příjemce výsledků, přímý uživatel, dodavatel, externí experti, interní experti). (Korecký; Trkovský, 2011)

2.3.1 Identifikace rizik



Obr. 2.1. Schéma identifikace rizik

Zdroj: Korecký; Trkovský, 2011, s. 170

Ve fázi **R2 Identifikace rizik** je hlavním cílem nalézt maximum rizik, tato rizika popsat a zanést dostupné informace do registru rizik.

Hlavní **vstupní údaje** - v této fázi je potřebné shromáždit a uvést zejména informace:

- studie proveditelnosti,
- základní informace k projektu, obvykle zpracované projektovým manažerem a týmem ve fázi tvorby koncepce a plánování projektu (např. charta projektu, popis rozsahu prací projektu, popis produktu, struktura činnosti projektu, harmonogram projektu, rozpočet projektu, odhad nákladů, peněžní toky projektu, atd.),
- organizační pravidla, směrnice,
- informace z báze znalosti o projektech obdobného charakteru, závěrečné zprávy obdobných projektů,
- ostatní vnitřní informace k projektu (např. postavení projektu v portfoliu projektu podniku, ostatní informace k projektu),
- vnější informace (např. poptávka zákazníka, informace o zákazníkovi, partnerech a dodavatelích, analýza konkurence, informace z publikací, tisku, internetu).

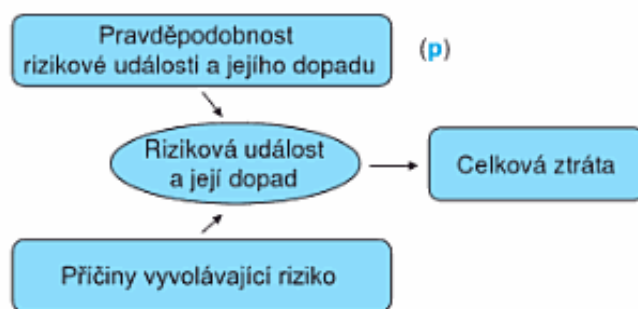
Pro popis rizika se používá model rizika tvaru *příčina-rizika-účinek*. Příčina je známý fakt, který vyvolává vznik nejisté rizikové události, který pokud nastane, může vyvolat účinek rizika na cíle projektu. Účinek může mít podobu pozitivní (příležitost) nebo negativní (hrozba). Příklad příčina-rizika-účinek:

Příčina	Riziko	Účinek
Protože je připravována nová norma pro schvalování do provozu,	mohou být požadovány nové zkoušky, které nebyly původně plánovány,	a to by mohlo zvýšit plánované náklady na projekt, prodloužit proces schvalování a způsobit nedodržení termínu dodání zákazníkovi.

Obr. 2.2. Jednoduchý model projektového rizika

Zdroj: Korecký; Trkovský, 2011, s. 334

Při implementaci risk managementu je důležité vytvořit **databáze rizik**. Databáze je postupně doplňována o podrobný popis příčin vzniku, projevů a dopadů rizik. Doplňují se také údaje o pravděpodobnosti výskytu a způsobené ztrátě. (Daněk, 2007).



Obr. 2.3. Jednoduchý model projektového rizika

Zdroj: Korecký; Trkovský, 2011, s. 172

Významnou podporu identifikace mohou poskytovat počítačové **monitorovací systémy**, resp. pokročilé systémy včasného varování. Tyto systémy zajišťují pravidelné sledování vybraných rizik vzhledem ke zvoleným indikátorům a signalizují případné překročení stanovených mezí. (Hnilica; Fotr, 2009).

Při identifikaci je mnohem účinnější rozčlenění objektu na menší části. Tím je pak umožněno jít do větší hloubky než v případě, že zabýváme všemi aspekty najednou.

K identifikaci rizikových faktorů lze využít různých nástrojů. Mezi nejvýznamnější patří (Hnilica; Fotr, 2009):

- **Kontrolní seznamy**, resp. katalogy (registry rizik) – přehled potencionálních rizikových faktorů firmy či jejich aktivit. Využití seznamu snižuje nebezpečí opomenutí některých rizik.
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze** – forma brainstormingových schůzek vedených rizikovým analytikem. Týmová práce podněcuje kreativitu, která je podstatná pro identifikaci rizik.
- **Nástroje strategické analýzy** podnikatelského prostředí, které podporují především identifikaci externích rizik. Použití SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterového modelu pěti sil aj.
- **Kognitivní (myšlenkové) mapy** jsou grafickým nástrojem zobrazující jednotlivé faktory rizika a jejich vzájemné vazby.

2.3.2 Stanovení významnosti rizik

Stanovení významnosti, nebo také ohodnocení rizik (rizikových faktorů) je činnost, která se zabývá vyhodnocováním rizik s cílem posoudit možné výsledky projektu. Zkoumá rizikové události, na které je třeba reagovat. Ohodnocení je komplikováno řadou faktorů, protože rizika se mohou vzájemně ovlivňovat.

Ke stanovení významnosti rizik lze použít dva přístupy (Hnilica; Fotr, 2009):

- **Analýzu citlivosti** – používá se v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií (např. provozní zisk, zisk po zdanění, ukazatelé rentability apod.) na faktorech rizika a dalších ovlivňujících proměnných.
- **Matice hodnocení rizik** – lze uplatnit ke stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat jen velice obtížně, resp. nejsou kvantifikovatelná vůbec (např. dopady ekologické havárie na dobré jméno firmy).

Analýza citlivosti

Podstatou analýzy citlivosti v oblastech financí a investic je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria na možné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Znamená to stanovit, jak určité změny faktorů ovlivňují dané kritérium.

Základní formou je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium (tj. mění se jen zkoumaný faktor, ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných hodnotách). Změny jednotlivých rizikových faktorů mohou mít povahu:

- pesimistických či optimistických hodnot nebo
- odchylek od plánovaných hodnot.

Předností analýzy je hlavně jednoduchost a názornost. Má však následující omezení:

- zjišťuje dopady izolovaných změn faktorů rizika na zvolené kritérium, tzn. nerespektuje možnost závislosti těchto faktorů,
- nerespektuje odlišnou míru nejistoty faktorů,
- její uplatnění je omezeno pouze na kvantifikovatelné rizikové faktory.

Matice hodnocení rizik

Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení rizik kvalifikovanými pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti. Významnost rizik se posuzuje pomocí dvou hledisek:

- pravděpodobnost výskytu rizika,
- intenzita negativního dopadu.

Riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního dopadu rizika na firmu, projekt apod.

Expertní hodnocení rizik má dvě formy:

- **kvalitativní hodnocení** – k expertnímu ohodnocení pravděpodobností výskytu rizik i intenzity jejich negativních dopadů se obvykle využívá stupnice s pěti stupni (např. ZV- zvláště vysoká, V- vysoká, S - střední, M - malá, VM - velmi malá). Výsledky ohodnocení mají podobu matice. Viz. tab.2.4.

Riziko nabývá na významnosti, čím vyšší je pravděpodobnost výskytu a intenzita negativního dopadu. V matici hodnocení rizik jsou rizika rozdělena do tří skupin: **nejvýznamnější** (R1, R2, R4), **středně významná** (R3, R7, R8, R9, R10) a **málo významná** (R5, R6).

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
VM					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Tab. 2.1 Matice hodnocení rizik

Zdroj: Hnilica; Fotr, 2009, s. 40

- **semikvantitativní hodnocení** – s využitím matice hodnocení rizik dospívá k číselnému vyjádření významnosti rizik, či faktorů rizik. Jednotlivým stupňům pravděpodobnosti výskytu rizik i stupňům intenzity jejich negativních dopadů se přiřazuje číselné ohodnocení. Ohodnocení významnosti každého rizika se pak stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika.

Pro číselné ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik se volí lineární stupnice, která přiřazuje jednotlivým stupňům ohodnocení 1, 2, 3, 4, 5. Ohodnocení 1 odpovídá velice malé pravděpodobnosti a ohodnocení 5 je pravděpodobností zvláště vysokou.

Pro ohodnocení intenzity negativních dopadů však není vhodné užití lineární stupnice, proto volíme stupnici nelineární. Např. mocninnou, kde ohodnocení každého stupně je vždy dvojnásobkem ohodnocení předchozího stupně (1, 2, 4, 8, 16). Nejméně významnému riziku odpovídá podle zmíněné definice výše ohodnocení $1 \cdot 1 = 1$ a nejvýznamnějšímu ohodnocení $5 \cdot 16 = 80$. Číselné ohodnocení významnosti rizik nabývá hodnot z intervalu od 1 do 80. Viz. tab. 2.5.

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Tab. 2.2 Číselné ohodnocení významnosti rizik

Zdroj: Hnilica; Fotr, 2009, s. 41

2.4 Dopady rizik

2.4.1 Dopady finančního charakteru

Stupnice pro hodnocení negativních dopadů výskytu rizik (ZV - zvláště vysoká, V - vysoká, S - střední, M - malá, VM - velice malá), která byla uplatňována v matici hodnocení rizik (viz. tab 2.4).

Operacionalizace stupnice znamená (Hnilica; Fotr, 2009):

- vymezit **charakter** hodnocení negativních dopadů – negativní dopady rizik jsou obvykle chápány jako **finanční dopady** (tj. ztráty, zvýšení nákladů, pokles zisku apod.),
- **kvantitativně specifikovat** jednotlivé **stupně** této stupnice – číselná velikost finančních dopadů přiřazena jednotlivým stupňům hodnocení se bude lišit v závislosti na finanční síle firmy.

Stupeň hodnocení	Pokles zisku		Vzrůst investičních nákladů (%)
	Stupnice A (USD)	Stupnice B (Kč)	
nevýznamný	menší než 10 tis.	menší než 5 mil.	menší než 5
nízký	10 tis. až 100 tis.	5 mil. až 20 mil.	5 až 10
střední	100 tis. až 1 mil.	20 mil. až 50 mil.	10 až 15
vysoký	1 mil. až 10 mil.	50 mil. až 100 mil.	15 až 30
zvláště vysoký	více než 10 mil.	více než 100 mil.	více než 30

Tab. 2.3 Stupnice měření poklesu zisku a vzrůstu investičních nákladů

Zdroj: Hnilica; Fotr, 2009, s. 45

2.4.2 Dopady nefinančního charakteru

Výskyt určitých druhů rizik nevede mnohdy pouze ke ztrátám finančním, ale i ke ztrátám nefinanční povahy. Mezi nejvýznamnější z nich patří např. dopady na zdraví a bezpečnost, životní prostředí, poškození dobré pověsti aj.

2.5 Měření rizik

Stanovení velikosti rizika podniku je možné určit v podobě číselných charakteristik - **metoda scénáře, simulace Monte Carlo** nebo bez číselného vyjádření pomocí analýzy **What-if**. (Hnilica; Fotr, 2009).

What-if analýza

„Co se stane když.“ Metoda rozšiřující analýzy citlivosti. Nemění postupně pouze hodnoty jednotlivých vstupních veličin ovlivňující zvolené finanční kritérium, ale zaměřuje se obvykle na dopady současných změn dvou nebo více veličin. Každá kombinace vstupních veličin pak vytvoří situaci, která může v budoucím období nastat. (Hnilica; Fotr, 2009).

Scénáře

Scénáře znázorňují určité obrazy či popisy budoucnosti. Nejedná se o prognózy. Pomáhají zlepšit pochopení existujících trendů vývoje významných faktorů podnikatelského

okolí a jejich vzájemných vazeb. Cílem scénářů je poskytnout pohled na vývoj okolí, umožňuje zvýšit kvalitu přípravy jeho strategických rozhodnutí. (Hnilica; Fotr, 2009).

- **Kvalitativní scénáře**

Tyto scénáře obvykle vytvářejí dlouhodobější vize vývoje, především v podobě slovních popisů. Cílem kvalitativních scénářů je především pomoci manažerům rozšířit okruh myšlení, tj. vymanit se ze stereotypu a uzavřenosti. Scénáře podporují především tvorbu nových strategických variant, učení a dialogy uvnitř organizace. (Hnilica; Fotr, 2009).

- **Kvantitativní scénáře**

Obvykle jsou vytvářeny kombinace hodnot klíčových faktorů rizika a k jejich zobrazení se často využívají pravděpodobnostní stromy. Kvantitativní scénáře slouží jako podpora nejen strategického rozhodování, ale i k rozhodování a řízení na nižších úrovních. Rozhodovací strom má většinou formu diagramu. (Kislingerová, 2009).

Simulace Monte Carlo

Název Monte Carlo pochází z rulety a hazardu a tato simulace je opravdu podobná simulaci možných výsledků při ruletě.

Simulace slouží jako nástroj pro řešení pravděpodobnostních modelů, které lze jen velmi obtížně řešit analyticky nebo kde jsou analytická řešení v praxi nemožná. Aplikace vyžaduje jednak konstrukci matematického modelu finančního plánu oceňovaného objektu a jeho počítačového programu (obvykle v MS Excel), jednak rozčlenění jeho vstupních proměnných na faktory rizika a deterministické veličiny. Základem simulace je tvorba velkého počtu scénářů, a to generováním hodnot faktorů rizika z jejich rozdělení pravděpodobnosti, a propočet finančních plánů pro každý scénář. Statisticky zpracované výsledky jsou získány v grafické i číselné podobě. (Kislingerová, 2009).

Simulace má nedostatky v podobě značné pracnosti a obtížnosti, především pokud jde o stanovení rozdělení pravděpodobnosti faktorů rizika a respektování jejich závislosti. Největší výhradou je námitka, že nejvýznamnější faktory rizika, které nejvíce ovlivňují výsledky analýzy rizika, jsou často na základě hodnocení současnosti a minulosti nepředvídatelné. (Hnilica; Fotr, 2009).

2.6 Nástroje pro hodnocení rizik a řízení odběratelského rizika

Řízení rizik zajišťuje dlouhodobou prosperitu podniku. V rámci procesu řízení rizik se subjekt snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají zmenšovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít vlivy pozitivní. (Smejkal; Rais, 2009).

2.6.1 Hodnocení rizika a výběr rizikových variant

Výsledky analýzy rizika poskytují podklady, zda je riziko **příjemné** či **nepříjemné**. Závěr o přijatelnosti posuzuje především **riziková kapacita firmy** a **velikost rizika**, kterou je firma ochotna tolerovat.

Riziková kapacita (*Risk Capacity*) – vyjadřuje nejvyšší finanční ztrátu, kterou je firma schopna přežít. Výše rizikové kapacity závisí na velikosti kapitálu firmy (jeho struktuře a schopnosti získat další zdroje financování). Riziková kapacita je tím větší, čím větší je: její celkový kapitál, podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a schopnost získat dodatečné finanční zdroje. (Hnilica; Fotr, 2009).

Příjemné riziko (*Risk Appetite*) – výše ztráty, kterou je organizace ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity.

Proces hodnocení a výběru rizikových variant usnadňují pravidla rozhodování za rizika. Řadí se zde (Hnilica; Fotr, 2009):

- pravidlo střední hodnoty a rozptylu,
- pravidlo stochastické dominance,
- pravidlo očekávaného užitku.

Měli bychom volit ty projekty, u kterých je riziko příjemné. V tomto případě jde o tzv. retenci (zadržení) rizika, kdy je společnost připravena vypořádat se s dopady rizika z vlastních zdrojů. Pokud je riziko posouzeno jako nepříjemné, pak přichází v úvahu dva postupy:

- vyhnutí se riziku (Risk Avoidance),
- zmírnění rizika (Risk Mitigation) – v úvahu přichází především:
 - eliminace,
 - oslabení příčin vzniku rizika (prevence rizika),

- transfer rizika,
- snižování negativních dopadů rizika.

2.6.2 Řízení odběratelského rizika

Podnikatel musí nést řadu rizik. Ať už jde, například o nejistoty spojené s nestálostí poptávky, konkurenčním bojem, o hrozby možných reklamací, o obavy z případné neschopnosti plnit své povinnosti. Ovšem největší riziko, se kterým se musí podnikatel „poprat“ jsou nedostupné pohledávky. Opožděné platby faktur nebo rovnou jejich neplacení. To je dnešní platební morálka, která se v době krize výrazně zhoršila. Řada firem se dostala do existenčních problémů, mnohé bojují, aby se nedostaly do insolventního řízení. (Merna; Faisalf, 2007).

2.7 Metody snižování rizika

Metod snižování rizika je mnoho. Vhodnost použití konkrétního nástroje závisí na dané situaci a na charakteristice samotného rizika. Mezi vybrané metody snižování podnikatelského rizika patří např. (Smejkal; Rais, 2009):

- ofenzivní řízení firmy,
- redukce rizik,
- diverzifikace,
- pružnost firmy,
- pojištění,
- sdílení rizika,
- přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer rizika),
- prognózování
- inovace aj.

Metody snižování rizika budou použity v praktické části diplomové práce, zejména pak snižování rizika pomocí inovací.

2.8 Pojetí a význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou neoddělitelnou součástí ekonomiky. Obvykle jsou považovány za významný faktor ekonomického růstu. Tyto podniky představují 99,85 % z celkového počtu firem. Na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více než 37 %, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 %, zaměstnávají 60% všech zaměstnanců. (Veber; Srpová, 2008).

Malý a střední podnik je definován v právních předpisech České republiky a Evropské unie. V ČR se jedná o Zákon o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb. Tento zákon stanovuje, že rozdělení na malé a střední podnikatele (MSP) je řízeno předpisem Evropských společenství (Dolejšová, 2008).

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet zaměstnanců a velikost ročního obrátu nebo bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které jsou použity pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje, vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku. (Synek, 2000).

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka	Roční obrát	Roční bilanční suma
střední	< 250	< 50 mil. €	< 43 mil. €
malý	< 50	< 10 mil. €	< 10 mil. €
mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	< 2 mil. €

Tab. 2.4. Kategorie podniku podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu nebo roční bilanční sumy

Zdroj: Evropská komise, 2006, s. 14

Střední podnik je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 250 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionu eur.

Malý podnik je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionu eur.

Mikropodnik je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur. (Evropská komise, 2006).

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Objem aktiv (majetku) a velikosti obratu
Mikropodnik	Do 10 zaměstnanců	Nedosahuje 2 mil. EUR
Malý podnik	Do 50 zaměstnanců	Nedosahuje 10 mil EUR
Střední podnik	Do 250 zaměstnanců	Aktiva nedosahují 43 a obrat 50 mil. EUR
Velký podnik	Do 500 zaměstnanců	-

Tab. 2.5. Určení velikosti podniku dle EU

Zdroj: Klímová, 2007, s. 21

Za všeobecně nejuznávanější dělení je považováno dělení podle Evropské unie. Česká legislativa a stejně tak i ostatní legislativy členských zemí přijali toto členění za vlastní.

2.8.1 Výhody a nevýhody malých a středních firem

Mezi **hlavní výhody** patří:

- pružné reagování na změny,
- inovativnost,
- odolnost proti hospodářské recesi,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- rychlost v přijímání podnikatelského rozhodnutí. (Novotný; Suchánek, 2004).

Havlíček a Kašík rovněž uvádějí, že pružnost je jednou z hlavních konkurenčních výhod malých a středních podniků vůči nadnárodním a velkým korporacím. Jsou schopny rychleji reagovat na změny na trhu.

Homolka k výhodám podnikání malých a středních firem řadí např. přímý kontakt s vedením podniku, který přináší vztah důvěry na základě poznání osobních problémů pracovníků a dále pak to, že malé podniky mají jednoduchou, přehlednou organizační strukturu umožňující přímé vedení a kontrolu. Výhodou je také centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele. To umožňuje rychlost reagování, podporuje podnikavost a vysokou flexibilitu řízení podniku.

Novotný a Suchánek uvádějí jako **hlavní nevýhody**:

- omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicích činnostech,
- vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,
- omezené prostředky na propagaci a reklamu.

Havlíček s Kašíkem vidí především nevýhody v oblasti personálního charakteru:

- ředitel útvar by měl být kvalifikován po stránce marketingové i obchodní,
- jsou kladeny větší nároky na ostatní obchodníky,
- v obchodním týmu musí být lidé zaměřeni kreativně i analyticky.

Rovněž nelze opomenout ani oblast financování. Nevýhody plynou především z menších možností přístupu k finančním zdrojům. Hlavním zdrojem je samofinancování a pak využití cizího kapitálu jako jsou bankovní úvěry a dodavatelské úvěry. (Homolka, 2006).

2.8.2 Podpora malých a středních podniků

Vláda ČR od roku 1991 každoročně schvaluje programy na podporu podnikání, hlavním smyslem je především podpora malých a středních podniků.

Podpora malých a středních podniků v ČR má mnoho podob, existuje celá řada dotačních programů vlády zaměřených na tento segment, které jsou v kompetenci ministerstev. Nejvýznamnější roli má Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tato podpora je realizována zejména v rámci informační a finanční podpory.

Subjekty poskytující výše uvedené typy podpor lze členit do tří skupin:

- **vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům:**

- CzechInvest³,
- Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra (RPIC a BIC)⁴,
- CzechTrade⁵,
- Design centrum (DC ČR),
- Národní vzdělávací fond (NVC),
- Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR),
- Informační portály. (Dřevojánková, 2009)

- **nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací:**

- Hospodářská komora⁶,
- Agrární komora⁷,
- Svaz obchodu ČR⁸,
- Svaz průmyslu a dopravy ČR⁹,
- Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR¹⁰,
- Sdružení podnikatelů České republiky¹¹. (Dřevojánková, 2009).

- **podnikatelské subjekty. (Dřevojánková, 2009).**

³CZECHINVEST. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.w.czechinvest.org/programy-podpory

⁴ Přehled kontaktů na jednotlivé centra v ČR <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/regionalni-poradenska-a-informacni/1001179/2301/#b2>

⁵ CZECHTRADE. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.czechtrade.cz

⁶ HOSPODÁŘSKÁ KOMRA. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.komora.cz/

⁷ AGRÁRNÍ KOMRA. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.agrocr.cz/

⁸ SVAZ OBCHODU ČR. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.socr.cz

⁹ SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.spcr.cz

¹⁰ ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKATELŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.amspcr.cz

¹¹ SDRUŽENÍ PODNIKATELŮ ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.sdruzenispcr.cz

2.8.3 Zdroje rizika MSP

Každoročně vzniká velké množství firem s různým zaměřením, s různou velikostí a s různou právní formou, ale tak i zaniká. Zejména malé a střední podniky podléhají kratšímu životnímu cyklu. Jedná se vůbec o nejrizikovější podnikatelskou záležitost. Bohužel jen několik procent úspěšných firem je schopno odolat tvrdé konkurenci, proto se často malé začínající firmy na trhu prosazují s pomocí cizích poradenských nebo podnikatelských firem.

U podnikání menších společností je možno se setkat s následujícími těžkostmi (Stoklasa 1991):

- Začínající firma má většinou potíže z titulu neznalosti procedurálních a profesionálních rutinních technik, má neznalosti trh, vzniká tak nebezpečí provedení elementárních chyb při rozhodování.
- Malá firma má obvykle slabý poziční potenciál (tzn. umístění a známost trhu, malý finanční potenciál, vysoká zadluženost).
- Malé firmy většinou používají tzv. výklenkové strategie (strategie vyplňování slepých segmentů na trhu). Tato strategie je velmi riziková, vyžaduje rozsáhlý průzkum trhu, detailní znalosti nejen konkurentů, ale i celého sortimentu.
- Jelikož firma proniká již do existujícího trhu, nutí ji okolí chovat se agresivněji a používat agresivnějších strategií vůči ostatním firmám. Pod pojmem agresivnost je třeba si představit drastické snižování nákladů, drastické snižování cen, pružnější a rychlejší reakce na poptávku, získávání zákazníků za každou cenu.
- Z hlediska ochrany proti rizikům je nezbytné hledat silnější spojení (např. koalici, konsorcium, sdružení potencionálních spolupracovníků). Rovněž formy pojištění či právní ochrany nabývají na svém významu.
- Důležitým předpokladem pro zajištění překlenutí delšího období a přežití větší krize je rezervní fond a finanční potenciál.

2.9 Shrnutí teoreticko-metodické části

Pozornost v této části diplomové práce je věnována vymezení základních pojmů – pojetí rizika a nejistoty, klasifikace rizik, identifikace a stanovení významnosti rizik, dopady rizik, měření rizik, nástroje pro hodnocení a řízení odběratelského rizika, metody snižování rizika. Kapitola věnuje pozornost základním pojmům, charakteristice, ale i rozdělení a popisu jednotlivých typů rizik. Důležité jsou metody a techniky, které v další části umožní definovat rizika podniku Nedform, s.r.o. Rovněž je definováno pojetí a význam malých a středních podniků. Podnikatelskému prostředí a tedy rozvoji malých a středních firem pomáhá neustálá podpora. Podpora malých a středních podniků v České republice má mnoho podob, existuje celá řada dotačních programů vlády zaměřených na tento segment.

V praktické části budou vymezeny základní údaje jako je název, sídlo, základní kapitál, majitelé a předmět podnikání společnosti Nedform, s.r.o. Bude následovat historie, dále jak firma vypadá dnes, výrobní sortiment a organizační struktura, systém rozvoje lidských zdrojů. Budou vyjmenovány hlavní odběratelé a provedena analýza konkurence. Sídla odběratelů a dodavatelů budou mapovány v příloze. Díky komplexní analýze dodavatelů bude možno porovnat za rok 2009 výnosy, náklady, hospodářský výsledek před zdaněním, hospodářský výsledek po zdanění a počet zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi.

Po představení podniku v další části práce budou identifikovány a stanoveny rizika. Kde bude využita metoda brainstormingu, strategická analýza - metoda PEST a metoda SWOT. Pomocí metody SWOT budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Z analýz bude vycházeno a bude zjištěno hlavního riziko, návrh řešení a budou rovněž definována ostatní rizika podniku. Dále bude provedena analýza současného stavu MSP ve Zlínském kraji a zjištění dopadů hospodářské krize.

3 Charakteristika podniku

3.1 Charakteristika společnosti NEDFORM, s.r.o.

Společnost NEDFORM s.r.o. sídlí ve Valašském Meziříčí, je privátní firmou, založenou v roce 1997 dvěma společníky. Firma podniká v oboru strojírenské činnosti – kovoobráběčství a jejím nosným programem je výroba forem pro sklářský průmysl. (Nedform, 2012).

Obchodní jméno:	NEDFORM s.r.o.
Sídlo firmy:	757 01 Valašské Meziříčí, Hranická 20
IČ:	25383973
DIČ:	CZ25383973
Datum vzniku firmy:	30. 10. 1997
Základní kapitál:	1 600 000 Kč
Společníci:	Ing. Petr Bajgar a Milan Mareček
Statutární orgán:	Ing. Petr Bajgar
Stránky firmy:	www.nedform.cz



Obr. 3.1. Logo společnosti

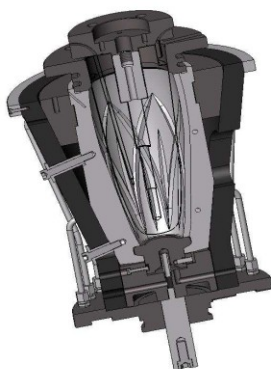
Zdroj: Nedform, 2012

Společnost NEDFORM s.r.o. byla založena 30. října 1997 zápisem do obchodního rejstříku. Předmětem podnikání společnosti byla a stále je činnost kovoobráběčství, zámečnictví, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a výroba a zpracování skla. Za 15 let své existence dosáhla firma velmi dobrých výsledků. Společnost sídlí ve výrobních prostorách ve Valašském Meziříčí na Hranické ulici, z původního počtu 15 pracovníků v roce zahájení podnikání dnes zaměstnává již 50 pracovníků. Z ekonomického hlediska dlouhodobě hospodaří s rentabilitou tržeb (čistý zisk/tržby) cca 8 – 10 %. (Nedform, 2012).

Jak již bylo uvedeno výše, hlavní podnikatelskou aktivitou je kovoobráběčství, speciálně pak aktivita v OKEČ 28520 – Všeobecné strojírenské činnosti. Jedná se především o výrobu železných forem na CNC strojích pro sklářský průmysl (např. výroba užitkového a nápojového skla, osvětlovací a technické sklo). (Nedform, 2012).

V období bezprostředně po vzniku se společnost zaměřovala výhradně na obchodní aktivity v oblasti sklářského průmyslu. Časem však firma zahájila vlastní výrobu v úzkém sortimentu výrobků pro omezený okruh zákazníků a v rámci uvedených předmětů podnikání se především zaměřila na výrobu forem pro sklářský průmysl, která se stala hlavním oborem jejich podnikatelských aktivit. (Nedform, 2012).

V první etapě byla zajišťována výroba velkoplošných forem pro Sklářny KAVALIER a.s. Sázava, které jsou známy svými výrobky ze skloviny SIMAX. Po rozšíření svých výrobních možností a kapacit začala společnost vyrábět i formy pro další sklárny v České republice. (Nedform, 2012).



Obr. 3.2. Forma pro sklářský průmysl

Zdroj: interní data

V době ekonomické krize se však dva hlavní odběratelé potýkali s nemalými problémy. Sklářny Kavalier v Sázavě na Benešovsku dále fungují. Nyní modernizují zastaralé technologie. Před třemi lety koupil krachující podnik po ekonomické krizi podnikatel Otakar Mořka a sklárny zachránil. Podobný osud měly i sklárny v Poděbradech na Nymbursku, které koupil podnikatel Pavel Louda a přejmenoval je na Crystal BOHEMIA. (Zikmundová, 2012).

V této nelehké době firma NEDFORM s.r.o. „nezahálela“ a snažila se přizpůsobit potřebám zákazníka. Vedení firmy zahájilo výrobu v kompletní šíři včetně softwarového modelování a návrhu forem. Změny, které sebou přinesl růst firmy, zkušenosti se zákazníky a uvědomění si vlastních silných stránek vedlo management společnosti k jasné marketingové strategii, spočívající v nabídce komplexních služeb zákazníkovi od zadání po vlastní realizaci výroby a následný servis ve vlastní režii. Zvolená strategie nabídky dodávek pro zákazníky tzv. „na klíč“ vedla k dynamickému růstu obrátu firmy. (Nedform, 2012).

Vedlejším oborem podnikání je pak výroba ventilů s pryžovou vložkou. Tyto ventily se částečně prosadily i v odvětvích chemického průmyslu. (Nedform, 2012).



Obr. 3.3. Ventil s pryžovou vložkou

Zdroj: interní data

V roce 2010 převzala firma ochrannou známku „S. REICH“. Majitelé se rozhodli začít používat tuto značku i na výrobky pocházející ze závodu ve Voticích. Mezi produkty vyráběné ve Voticích patří výrobky z varného a laboratorního skla jako např. destilační přístroje, skleněná dávkovací čerpadla apod. Vedení společnosti se rozhodlo, po vzoru zakladatele Salomona Reicha, rozšířit své aktivity i do výroby a obchodu s výrobky, jejichž základním fundamentem bude sklo různých složení a použití. První etapou tohoto záměru se stalo převzetí části výrobního programu závodu Skláren Kavalier, a.s. ve Voticích. (Nedform, 2012; S.REICH, 2012).

3.1.1 Historie ochranné známky „S. REICH“

Historie ochranné známky začala již v roce 1837, kdy vdova po sklářském podnikateli Izáku Reichovi Charlotte Reichová založila společnost S. REICH a spol. V počátku firma podnikala ve Staré Huti na Buchlovsku, což byla původní sklárna. (S.REICH, 2012).

Rozmach firmy se datuje od roku 1842, kdy si firma pronajala od panství Valašské Meziříčí – Rožnov sklárnu Františčinu Huť ve Velkých Karlovicích, poté v roce 1855 zahájila provoz ve své největší sklárně v Krásně ve Valašském Meziříčí, dále od roku 1861 začala provozovat Mariánskou Huť ve Velkých Karlovicích, v roce 1862 otevřela sklárnu Karolina Huť v Novém Hrozenkově. (S.REICH, 2012).

Firma provozovala menší sklárny např. sklárny v Protivanově u Boskovic, v Úsobrně, v Kyjevě, ve Skalici u Nového Boru. Velký zlom ve vývoji firmy S. REICH a spol. nastal v roce 1863, protože židé nemohli vlastnit žádné nemovitosti. Proto do té doby všechny své sklárny firma S. REICH měla pouze v pronájmu nebo je smluvně provozovala. V následujících obdobích nastal druhý rozmach firmy. V roce 1871 firma koupila sklárnu ve Vsetíně. Od roku 1873 měla firma S. REICH hlavní sklad ve Vídni a další sklady v Berlíně a Lipsku. V dalších letech firma postupně kupovala další sklárny (např. sklárnu ve Voitsbergu ve Štýrsku, huť v Kyjově, sklárnu v Zawiercie v Polsku, dále zprovoznila rafinérii skla v Novém Boru.). (S.REICH, 2012).

Sklárny v majetku firmy S. REICH a spol. náležely rodině Reichů do roku 1934, kdy byl podnik akcionován. Poté rodina Reichova ztratila hlavní vliv. Rozsah vyráběného skla byl velmi široký a odpovídal počtu skláren, které firma vlastnila. Po akcionování firmy S. REICH podnik posléze přešel na novou firmu – Českomoravské sklárny a.s., později na n.p. Krásen-

ské sklárny, dále Osvětlovací sklo – Lares. V dnešní době ochrannou známku převzala firma NEDFORM s.r.o. z Valašského Meziříčí. (Nedform, 2012; S.REICH, 2012).

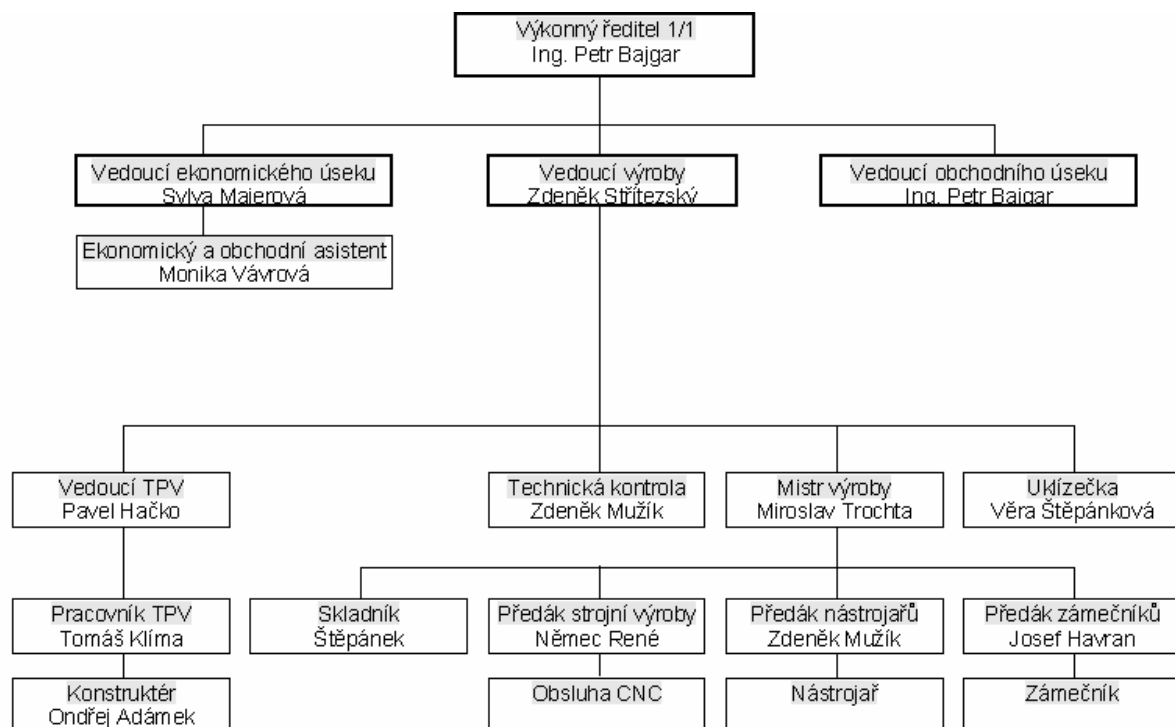


Obr. 3.4. Zakladatel ochranné známky Salomon Reich

Zdroj: S.REICH, 2012

3.2 Organizační struktura

Společnost má velmi dobře propracovanou organizační strukturu s konkrétně vymezenými kompetencemi, pravomocemi a odpovědností jednotlivých členů vrcholového i středního managementu.



Obr. 3.5. Organizační struktura společnosti Nedform s.r.o.

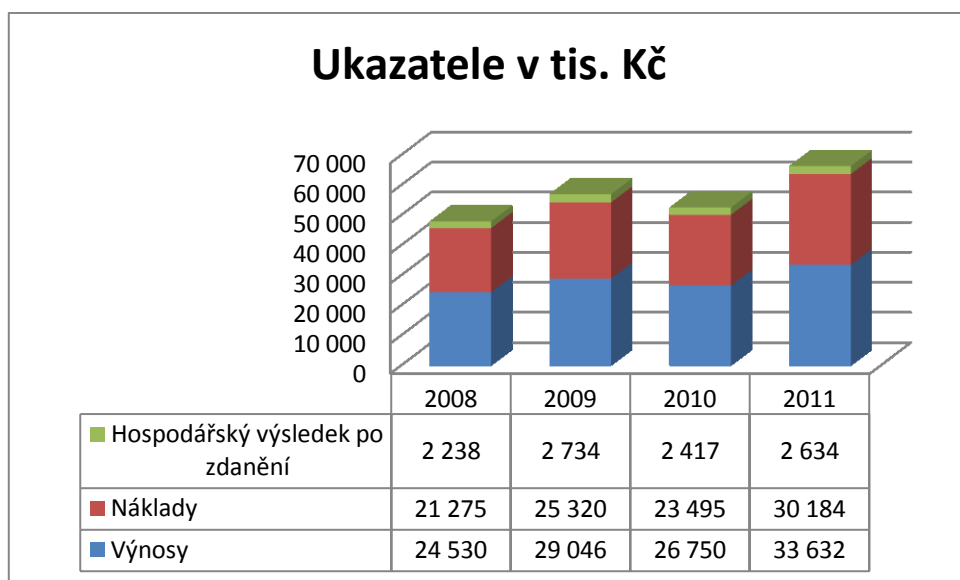
Zdroj: interní údaje

3.3 Základní ekonomické ukazatele

Ukazatele (v tis. Kč)	MJ	2008	2009	2010	2011
Výnosy	v tis. Kč	24 530	29 046	26 750	33 632
Náklady	v tis. Kč	21 275	25 320	23 495	30 184
Hospodářský výsledek před zdaněním	v tis. Kč	3 255	3 726	3 255	3 448
Hospodářský výsledek po zdanění	v tis. Kč	2 238	2 734	2 417	2 634
Vlastní kapitál	v tis. Kč	11 507	14 192	16 610	19 246
Zaměstnanci	osob	23	28	50	50

Tab. 3.1. Základní ekonomické ukazatele společnosti Nedform, s.r.o.

Zdroj: interní data



Obr. 3.6. Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti Nedform, s.r.o.

Zdroj: interní data

Nejúspěšnějším rokem z hlediska dosaženého hospodářského výsledku byl rok 2009, kdy činil 2 734 tis. Kč. Oproti tomu hospodářský výsledek za rok 2008 byl o 496 tis. Kč menší, tedy o 18 % nižší. Rok 2010 byl o 317 tis. Kč menší, tedy o 11,6 % nižší. A rok 2011 byl opět nižší 100 tis. Kč, tedy o 3,7 %. Lze konstatovat, že firma neprodělala nijak závažné výkyvy ve vývoji hospodářské výsledku za roky 2008 – 2011.

3.4 Systém rozvoje lidských zdrojů

Systém rozvoje lidských zdrojů je determinován požadavky, které vycházejí z norem ČSN EN ISO 9001:2000 (Příručka jakosti a příslušných vnitrofiremních předpisů), které stanoví následující okruhy vzdělávání zaměstnanců firmy:

- **odborná znalost** – společnost dbá maximální odborné zdatnosti svých pracovníků. Všichni pracovníci jsou v pravidelných intervalech přezkoušeni z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci BOZP, užívání osobních ochranných pomůcek OOP a požární ochrany PO.
- **systém managementu jakosti** – všichni pracovníci musí být pravidelně školeni a informováni v oblasti jakosti. Ředitel v rámci svých povinností je povinen zajistit povědomí pracovníků o potřebách zákazníků a jejich požadavcích, jejich

srozumění s Politikou jakosti, Příručkou jakosti a návaznou dokumentací v systému managementu jakosti.

- **nový pracovník** – každý nový zaměstnanec musí být odborným pracovníkem nebo výkonným ředitelem seznámen a prokazatelně proškolen s odbornými požadavky a požadavky na BOZP a PO. (Zdroj: interní).

3.5 Sortiment

- **Výroba forem**

Hlavním výrobním programem je výroba forem. Tyto formy jsou vyráběny především pro sklářský průmysl v ČR a okrajově i formy pro jiné oblasti průmyslové výroby (např. formy pro gumárenství). Pro sklářský průmysl společnost vyrábí předně kovové formy pro strojní a ruční výrobu, a to jak z materiálů standardních jako je litina a tvárná litina, tak i z ušlechtilých nerezových ocelí.

Vyráběné sklářské formy lze členit následovně:

- díly sklářských lisovacích forem – jednodílné formy,
- díly sklářských lisovacích forem – dělené formy,
- díly sklářských lisovstříkovacích forem,
- díly sklářských foukacích forem – otevírací dělené formy.

Celý proces se skládá z několika postupných kroků tak, aby byl celý proces schopen reagovat na požadavky zákazníků. To znamená, že firma je schopna vyrábět formy z dodané výkresové dokumentace zákazníka, ale také je schopna realizovat výrobu z dodané představy hotového výrobku – skla, kdy se ve spolupráci s odběratelem vytvoří firma NEDFORM model skla a následně výrobní výkresovou dokumentaci, podle které probíhá výroba dílů forem. (Nedform, 2012).

- **Výroba ventilů ABRAS**

Výroba pryžových ventilů pro abrazivní materiály představuje tyto základní typy:

- **VPR** – otevřené provedení s ručním kolem (pryžová vložka není kryta),

- **VPKR** – kryté provedení s ručním kolem (pryžová vložka je v litinovém tělese),
- **VPKP** – krytý ventil s pneupohonem,
- **VPKE** – krytý ventil se servopohonem,
- **VP + ND** – Vložky pryžové a náhradní díly. (Nedform, 2012).

- **Ostatní výroba**

V rámci zakázkové výroby přijímá firma i zakázkovou **zámečnickou práci** v rámci volné kapacity a to především v oborech navazujících na výrobní činnost – příprava surovin ve sklářském průmyslu, údržba forem.

Strojní park – jedná se spíše o vytížení **strojních kapacit** v době prodlevy vlastní výrobní náplně, ale rozhodně tento způsob kooperace neodmítají. (Nedform, 2012).

- **Pobočka ve Voticích**

Probíhá zde výroba laboratorních přístrojů a příslušenství, detekce plynů a par, sklářských kahanů a hořáků. (Nedform, 2012).

3.6 Hlavní odběratelé

Hlavní odběratelé společnosti Nedform, s.r.o. jsou uvedeni v tabulce 3.2.

Firma	Sídlo
Crystal BOHEMIA, a.s.	Poděbrady
Kavalierglass, a.s.	Sázava
Crystalite BOHEMIA, a.s.	Světlá nad Sázavou
Aquacomp hard s.r.o.	Ledeč nad Sázavou
Crystalex a.s.	Nový Bor
Výzbrojna požární ochrany	Praha 4
Mediset – Chironax s.r.o.	České Budějovice
Psychiatrická léčebna	Kosmonosy, Havlíčkův Brod
Rehabilitační ústav	Kladruby
Probez oopp, s.r.o.	Plzeň
Ecoglass, a.s.	Jablonec nad Nisou
Ortiest spol s.r.o.	Praha
Vodárny a kanalizace a.s.	Karlovy Vary
Botanický ústav AV ČR	Průhonice

Tab. 3.2. Hlavní odběratelé firmy NEDFORM s.r.o.

Zdroj: interní údaje, vlastní zpracování (viz. Příloha č. 5).

3.7 Konkurence ve výrobě forem pro sklářský průmysl

V příloze diplomové práce (Příloha č. 6) jsou na mapě České republiky monitorována sídla konkurence. Cílem monitoringu bylo zjistit, v kterých krajích je největší a nejmenší koncentrace konkurence.

BRNOFORM, s.r.o.¹² – společnost vznikla v roce 1993 v Brně. Firma vyráběla a prodávala formy tuzemským sklárnám. V současnosti jsou jejími zákazníky i zahraniční sklárny a

¹² BRNOFORM – Production of Glass Moulds: Brnoform, s.r.o. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.brnoform.cz

obchodníci se sklem. Zajišťuje výrobu celého sortimentu sklářských forem jak pro ruční tak pro automatickou výrobu skla lisováním a foukáním.

DESKO, a.s.¹³ – podnik sídlí v Desné v Jizerských horách, okres Jablonec nad Nisou. Zabývá se dvěma základními odvětvími podnikání. První odvětví je výroba produkčních sklářských strojů, zařízení, nástrojů a forem. Jejimi zákazníky jsou podniky z celé České republiky a z celé Evropy. Výroba forem má dlouholetou tradici a sortiment vyráběných forem je velmi široký. Z počátku byla výroba zaměřena na formy pro výrobu lustrových ověsů a dílů, bižuterních polotovarů, flakónů a užitkového skla. V současné době byl sortiment výroby rozšířen o další typy, kterými jsou ruční klešťové formy, formy pro ruční lisy, formy pro strojní lisy, lisování na karuselových lisovacích strojích typu Walter a Pöting.

FOR G, s.r.o.¹⁴ – společnost vznikla v roce 1999. Navázali na dlouholeté zkušenosti s výrobou strojů a zařízení pro sklářský průmysl. Nově se zaměřují především na výrobu automobilového skla.

FORMSKLO, s.r.o.¹⁵ – se sídlem v Suchdole nad Lužnicí, byla založena v roce 1994. Vyrábí odnímače, foukací formy, ústní formy, razníky, ústníky, foukací hlavy.

KRYF, s.r.o.¹⁶ – sklářská firma byla založena v roce 1990 uprostřed Českomoravské vrchoviny, kde se sklo tradičně vyrábí. Vedle výroby a zdobení skla se zabývá výrobou a dodávkami pěnoformu, suroviny k výrobě sklářských forem, jakož i výrobou forem hotových.

Metalimpex Group spol. s.r.o.¹⁷ – společnost byla založena v roce 2000 v Teplicích, odkdy se orientuje na specializovanou strojírenskou a zámečnickou výrobu, především pro

¹³ DESKO, A.S.: elektro instalační materiál, sklářské formy, výroba. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.desko.cz

¹⁴ FOR G, Machinery and Equipment for your glass. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.forg.eu

¹⁵ FORMSKLO, S.R.O – Suchdol nad Lužnicí. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.formsklo.cz

¹⁶ KRYF, S.R.O: Společnost Kryf, s.r.o. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.kryf.cz

potřeby automobilového, sklářského a elektrotechnického průmyslu. Kromě dodávek speciálních výrobních přípravků a forem jsou také vývoj a výroba logistických a skladových prvků, vybavení výrobních hal.

SKLOFORM, a.s.¹⁸ – je akciovou společností, která od roku 1992 vyrábí v Nové Vsi nad Lužnicí sklářské formy. Skloform a.s. je schopen vyrábět formy pro všechny typy sklářských strojů, konstruovat výkresovou dokumentaci forem a jejich příslušenství, vyrobit modely, odlitky a kompletně je opracovat. Tato celistvost dává společnosti obrovskou škálu možností pro kompletní uspokojení požadavků zákazníků.

3.7.1 Analýza konkurence

Na základě provedeného průzkumu konkurence byly zjištěny data za rok 2009. Bohužel u některých společností nebylo možné zjistit data za rok 2010, z tohoto důvodu jsou použita data za rok 2009 pro celkovou analýzu konkurence.

Ukazatele za rok 2009 v tis. Kč	BRNOFORM, s.r.o.	DESKO, a.s.	FOR G, s.r.o.	FORM-SKLO, s.r.o.	KRYF, s.r.o.	Metalimpex Group spol. s.r.o.	SKLOFORM, a.s.
Výnosy	12 091	34 859	9 724	3 489	4 997	6 871	70 326
Náklady	3 014	38 358	6 658	2 686	4 793	8 745	69 232
HV před zdaněním	9 077	-3 499	3066	803	204	-1874	1094
HV po zdanění	9 077	-3 307	2 421	563	204	-1 874	876
Vlastní kapitál	21 389	35 985	2 944	2 218	4 623	5634	9 725
zaměstnanci	60	114	35	25	24	25	44

Tab. 3.3. Základní ekonomické ukazatele konkurence za rok 2009

Zdroj vlastní zpracování dle materiálů z internetového portálu www.justice.cz

¹⁷ METALIMPEX – dáváme oceli přesný tvar. Metalimpex Group spol. s.r.o. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.metalimpex.cz

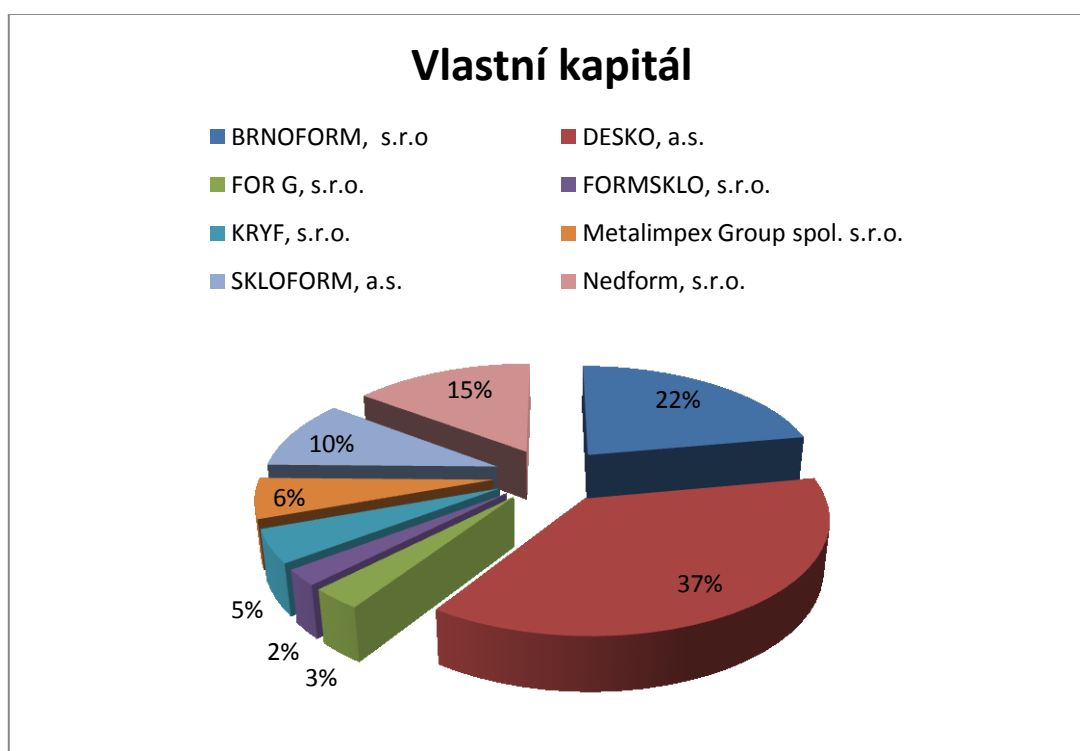
¹⁸ SKLOFORM, A.S: *Společnost Skloform, a.s.* [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.skloform.cz

Pro porovnání základní ekonomické ukazatele společnosti Nedform, s.r.o.:

Ukazatele (v tis. Kč)	2009
Výnosy	29 046
Náklady	25 320
Hospodářský výsledek před zdaněním	3 726
Hospodářský výsledek po zdanění	2 734
Vlastní kapitál	14 192
Zaměstnanci	28

Tab. 3.4. Základní ekonomické ukazatele společnosti Nedform, s.r.o. za rok 2009

Zdroj: interní data



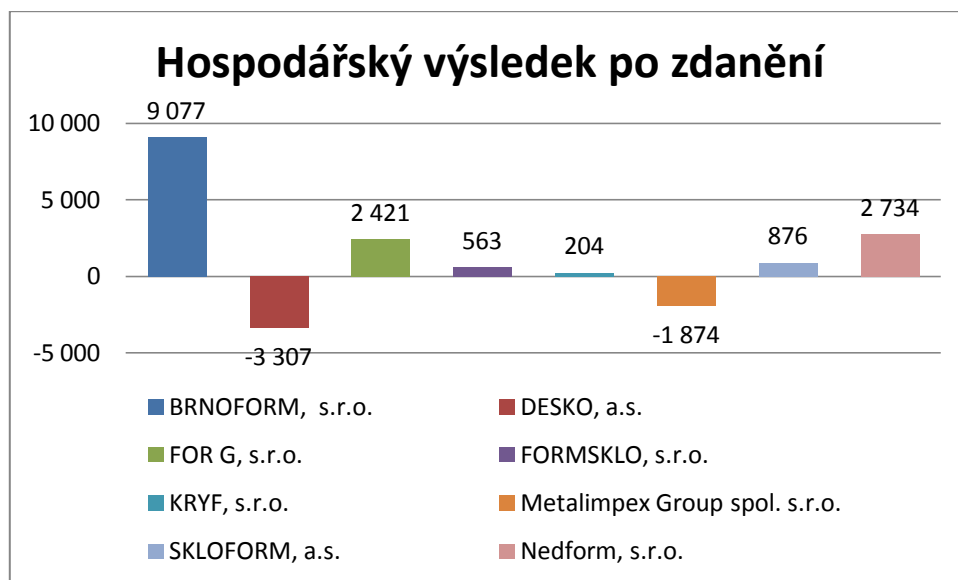
Obr. 3.7. Podíl vlastního kapitálu v jednotlivých společnostech

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů z internetového portálu www.justice.cz

Z výšečového grafu je patrné, že společnost Nedform, s.r.o. z celkového počtu 8 společností se drží na třetím pořadí, co se týče velikosti vlastního kapitálu.

Z dlouhodobého hlediska (za roky 2008-2011) je možno vidět, že na rozdíl od ostatních firem dochází k navyšování vlastního kapitálu. Od roku 2008 až po současnost se vlastní kapitál pak zvýšil téměř o 8 000 tis. Kč. U ostatních firem se vyskytuje většinou přesně opač-

ný jev. Největší propad je pak zaznamenán u společnosti BRNOFORM, s.r.o., kde došlo v roce 2009 téměř k 14 000 tis. Kč propadu vlastního kapitálu. U ostatních firem nedošlo k nijak výrazným změnám.

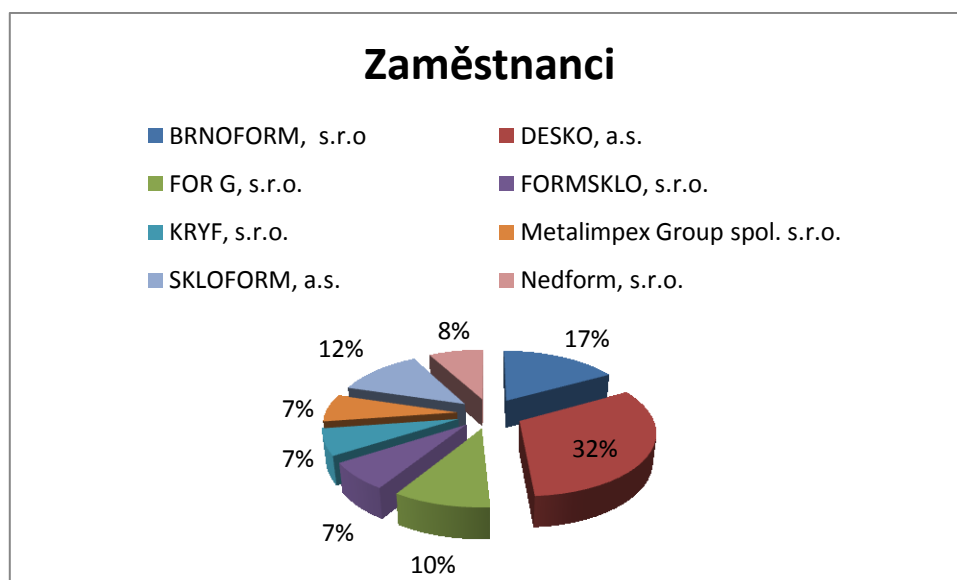


Obr. 3.8. Hospodářský výsledek po zdanění v jednotlivých společnostech

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů z internetového portálu www.justice.cz

V hospodářském výsledku po zdanění společnost Nedform, s.r.o. skončila na třetím místě, největšího hospodářského výsledku dosahuje společnost BRNOFORM, s.r.o. Tato společnost je v porovnání se společností Nedform, s.r.o. větší, má mnoho odběratelů v tuzemsku i v zahraničí. Navíc má i sesterskou společnost Bform, která je zaměřena na výrobu foukacích forem.

Jako hlavní konkurenční výhodu společnosti BRNOFORM, s.r.o. považují dodavatelsko-odběratelské jak s tuzemskem tak i zahraničím. Dále pak delší dobu působnosti na trhu (tj. od roku 1993) a působnost ve velkém městě – Brno.



Obr. 3.9. Podíl zaměstnanců v jednotlivých společnostech

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů z internetového portálu www.justice.cz

Z hlediska zaměstnanosti společnost Nedform, s.r.o. zaměstnává kolem 30 lidí. Co se týče konkurence, tak pouze společnost Brnoform, s.r.o. a Desko a.s. zaměstnává nad 50 lidí. Ostatní společnosti se v průměru pohybují rovněž kolem 30 pracovníků.

Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet zaměstnanců a velikost ročního obrátu nebo bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Podle tabulky 2.4. Evropské komise lze podniky Brnoform, s.r.o. a Desko a.s. definovat jako „podniky střední“ tzn. že zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. Ostatní podniky včetně Nedform, s.r.o. jsou zahrnuty do definice „malý podnik“, který je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionu eur.

Podle Klímové (viz. tab. 2.5.) je rozdělení těchto podniků na malé a střední stejné, žádná z těchto společností nezaměstnává méně než 10 zaměstnanců (mikropodnik) nebo do 500 zaměstnanců (velký podnik).

3.7.2 Sklářský průmysl v České republice

Sklářský průmysl patří k tradičním odvětvím zpracovatelského průmyslu v ČR. V devadesátých letech minulého století se ve sklářském průmyslu vytvořila a stabilizovala nová vlastnická struktura s vysokou zahraniční kapitálovou účastí. V návaznosti na to byla výrazně modernizována, koncentrována a restrukturalizována výroba. Český management těchto podniků, ale i řadoví zaměstnanci prokázali vysokou kvalifikaci, adaptibilitu a odpovědnost v plnění pracovních povinností. V tzv. českých rukou zůstala výroba užitkového skla a bižuterie. (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR., 2012)

Sortiment sklářského průmyslu zahrnuje výrobní obory:

- Ploché sklo.

Jediným výrobcem velkoformátového plochého skla je společnost **AGC Flat Glass Czech** se sídlem v Teplicích. Tato společnost je současně největším výrobcem plochého skla a jeho aplikací ve střední a východní Evropě.

Saint – Gobain Sekurit v ČR, spol. s r.o., Hořovice, výroba skel pro osobní automobily.

Pilkington Czech, spol. s r.o., Noviny pod Ralskem – výroba skel pro stavebnictví.

Amirro, s.r.o., Čelákovice – výroba zrcadel a nábytkového skla.

ERTL GLAS, s.r.o., Říčany – výroba jednotabulového bezpečnostního kaleného skla.

Izolas, spol. s r.o., Brno – výroba skel pro stavebnictví a zrcadel

WMA-Glass, s.r.o., Chrástava – výroba izolačních skel.

VEHA, spol. s r.o., Frýdek Místek – výroba izolačních skel.

- Obalové sklo – zahrnuje produkci nápojových lahví, konzervové sklo vyráběné pro potravinářský průmysl (pivo, víno, aj.) a dále skleněné obaly pro výrobky chemického, farmaceutického a kosmetického průmyslu.

O-I Manufacturing Czech Republic, a.s., s prodejní společností **O-I Sales and Distribution Czech Republic, s.r.o.**, Dubí u Teplic, **VETROPACK MORAVIA GLASS, a.s.** Kyjov, **SKLÁRNY MORAVIA, a.s.**, Úsobrno, **STÖLZLE-UNION, s.r.o.**, Heřmanova Huť.

- Skleněná vlákna a výroba z nich – jediným výrobcem v ČR je **Saint-Gobain ADFORS CZ, s.r.o.**, Litomyšl.
- Užitkové sklo.

V roce 2008 zkrachovala společnost **Bohemia Crystalex Trading, a.s.** v Liberci, která sdružovala nejvýznamnější české výrobce užitkového skla, a to **Crystalex, a.s.**, Nový Bor (stolní a zdobené sklo), dále **Sklo BOHEMIA, a.s.**, Světlá nad Sázavou (sodnodraselné sklo a olovnatý křišťál), **Sklárny BOHEMIA, a.s.**, Poděbrady (olovnatý křišťál) a společnost **Sklárny Kavalier, a.s.**, Sázava (borosilikátové varné domácké sklo). Noví majitelé uvedli zatím části zmiňovaných firem do provozu, vznikly tak: **Crystalex CZ, s.r.o.** (dříve Crystalex, a.s.), **Crystal Bohemia, a.s.** (dříve Sklárny Bohemia, a.s.), **KavalierGlass, s.r.o.** (dříve Sklárny Kavalier, a.s.) a **Crystalite Bohemia, s.r.o.** (dříve Sklo Bohemia, a.s.). V ČR existuje rovněž celá řada menších firem s velmi rozmanitým sortimentem. (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR., 2012)

- Ostatní sklo (speciální skla).

Dominantním výrobcem technického a laboratorního skla, trubic a aparatur je společnost **KavalierGlass, a.s.** Další výrobci jsou **TECHNOSKLO, s.r.o.**, Držkov, **EXATHERM, s.r.o.**, Železný Brod, **Vitrum, spol. s r.o.** – Sklárny Janov a další. (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR., 2012)



Obr. 3.10. Rozmístění sklářského průmyslu v ČR

Zdroj: ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR. Firmy sklářského průmyslu ČR, 2012

3.8 Shrnutí charakteristiky podniku

Cílem této kapitoly praktické části práce bylo vymezení základních údajů jako název, sídlo, základní kapitál a předmět podnikání společnosti Nedform, s.r.o. Následovala historie, pak jak firma vypadá dnes, výrobní sortiment a organizační struktura, systém rozvoje lidských zdrojů. Byly vyjmenovány hlavní odběratelé a provedena analýza konkurence. Sídla odběratelů a dodavatelů byla mapována a jsou součástí přílohy diplomové práce.

Díky komplexní analýze dodavatelů bylo možno porovnat za rok 2009 výnosy, náklady, hospodářský výsledek před zdaněním, hospodářský výsledek po zdanění, vlastní kapitál a počet zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi.

Byly sestaveny samostatné grafy pro vlastní kapitál, hospodářský výsledek po zdanění a počet zaměstnanců, kde jsou porovnány společnosti. Došla dospěla k těmto výsledkům:

- Z dlouhodobého hlediska (za roky 2008-2011) bylo možno vidět, že na rozdíl od ostatních firem dochází k navyšování **vlastního kapitálu** jen ve společnosti Nedform, s.r.o. Od roku 2008 až po současnost se vlastní kapitál pak zvýšil téměř o 8 000 tis. Kč. U ostatních firem se vyskytuje většinou přesně opačný jev.
- **V hospodářském výsledku po zdanění** společnost Nedform, s.r.o. skončila na třetím místě, největšího hospodářského výsledku dosahuje společnost BRNOFORM, s.r.o. Tato společnost je v porovnání se společností Nedform, s.r.o. větší, má mnoho odběratelů v tuzemsku i v zahraničí. Navíc má i sesterskou společnost Bform, která je zaměřena na výrobu foukacích forem.
- Jako hlavní konkurenční výhodu společnosti BRNOFORM, s.r.o. považují dodavatelsko-odběratelské jak s tuzemskem tak i zahraničím. Dále pak delší dobu působnosti na trhu (tj. od roku 1993) a působnost ve velkém městě – Brno.
- Z definice Evropské komise lze podniky BRNOFORM, s.r.o. a Desko a.s. definovat jako „podniky střední“ tzn. že zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. Ostatní podniky včetně Nedform, s.r.o. jsou zahrnuty do definice „malý podnik“, který je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionu eur.

- Za konkurenční výhodu společnosti Nedform, s.r.o. vyhodnotila nabídku komplexních služeb zákazníkovi od zadání po vlastní realizaci výroby a následný servis ve vlastní režii. Zvolená strategie nabídky dodávek pro zákazníky tzv. „na klíč“ vedla k dynamickému růstu obrátu firmy.
- Za další konkurenční výhodu vyhodnotila kvalitu výrobků a dále pak získání **ochranné známky S. REICH**, díky které společnost diverzifikovala strategii podnikání a tím přispěla ke snižování rizika, nespolehá na jediný produkt, nýbrž rozděluje své aktivity do různých oblastí.
- Společnost efektivně udržuje systém managementu jakosti od roku 2005, kdy byla certifikována firmou LRQA. V současnosti systém splňuje požadavky normy **ČSN EN ISO 9001:2009** a je na něj vystaven certifikát firmou 3EC International, s.r.o. certifikát č. Q-0534C/11 s platností do roku 2014.
- Společnost Nedform, s.r.o. navíc díky získání ochranné známky S. REICH rozšířila své místo působnosti i na Středočeský kraj a tak může získat nové odběratele, rozšířit reklamu, získat dostupné informace o konkurenci.
- V přílohách diplomové práce (Přílohy č. 5, 6) jsou na mapě České republiky monitorována sídla hlavních odběratelů a konkurence. Cílem monitoringu bylo zjistit, v kterých krajích je největší a nejmenší koncentrace hlavních odběratelů a konkurence. Hlavní odběratelé byli zaznamenáni nejvíce v kraji Vysočina (29 %), dále pak v hlavním městě Praha a Středočeském kraji (22 %), v Libereckém, Karlovarském, Plzeňském a Jihočeském kraji (7 %). V okolních krajích Zlínského kraje – Jihomoravský, Olomoucký a Moravskoslezský nebyli zaznamenáni žádní hlavní odběratelé. Konkurence byla zaznamenána největší v Ústeckém a Jihočeském kraji (29 %), Libereckém, Jihomoravském kraji a v kraji Vysočina (14 %), v ostatních krajích nebyla zaznamenána konkurence ve výrobě sklářských forem. Z této analýzy vyplývá, že hlavní odběratelé a konkurence sídlí převážně v Čechách. Na Moravě je pak hlavní konkurence společnost BRNOFORM, s.r.o. se sídlem v Brně, která i z výsledků analýzy HV, kapitálu a zaměstnanců, je považována za největší konkurenci společnosti Nedform, s.r.o.

4 Analýza a hodnocení rizik

4.1 Identifikace a stanovení významnosti rizik

Na základě skupinové diskuze (brainstormingu) zástupců společnosti Nedform, s.r.o. a rozhodnutí vedení společnosti, je za hlavní problém považováno **roztržštěný a nekompatibilní informační systém**. Společnost využívá nejmodernější softwarový systém nezbytný pro technickou přípravu výroby:

- CAD systém – modelářský a konstrukční software Solid Works a
- CAM systém – programovací software pro CNC stroje Surf Cam.

Stagnace „účetně-administrativního“ informačního systému TOMIA. Předmětem odstranění těchto problémů by měla být výměna stávajícího evidenčního a účetního programu TOMIA 2000 za moderní informační systém firmy, který by dokázal využít výhod ostatních softwarových systémů ve firmě – CAD/CAM programu současně s podporou ISO 9001:2009.

Nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v regionu. Problém je ve Zlínském kraji stejný jako v ostatních krajích. Zvyšuje se počet studentů, kteří dosahují vzdělání středoškolského a vysokoškolského a klesá rapidně zájem o výuční obory. Navíc zkušení pracovníci většinou odcházejí do jiných regionů, větších měst za účelem dosažení vyšších mezd.

Vysoké procento nezaměstnaných občanů v regionu. Podle Českého statistického úřadu je provedena analýza nezaměstnanosti v krajích ČR se zaměřením na Zlínský kraj.

4.1.1 Brainstorming

Jedná se o skupinovou techniku zaměřenou na generování co nejvíce nápadů, je založen na skupinovém výkonu. Do češtiny lze výraz přeložit jako „bouře mozků“. Hlavním podnětem je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě (Nedform, 2012).

Na konci roku 2011 se konala schůze společnosti, kde byli přítomni:

- Ing. Petr Bajgar – výkonný ředitel a vedoucí obchodního úseku,
- Milan Mareček – společník,
- Sylva Majerová – vedoucí ekonomického úseku,
- Monika Vávrová – ekonomický a obchodní asistent,
- Zdeněk Střítežský – vedoucí výroby,
- Zdeněk Mužík – technická kontrola,
- Pavel Nový – externí poradce, informatik.

Společnost pečlivě zvažuje otázku budování nového informačního systému s využitím nových informačních a komunikačních technologií, které jsou stále intenzivněji vnímány jako kritický faktor úspěšnosti. Stále častěji jsou zmiňovány při tvorbě podnikových strategií. Při brainstormingu výkonný ředitel položil účastníkům následující otázky:

- Je opravdu nutná změna stávajícího účetního programu TOMIA 2000?

Jedná se o informační systém, který byl pořízen v začátcích podnikání firmy v roce 1999. V té době šlo o relativně moderní informační systém, splňoval veškeré účetní požadavky své doby. Vyhovoval jako informační systém pro základní chod firmy. Systém měl být dále rozšiřován o moduly v oblasti obchodu, ale k tomu již nedošlo, jelikož společnost TOMIA, s.r.o. zanikla a společnost, která systém přebrala, pak od roku 2004 **tento program stagnovala**.

- Další nedostatky účetního programu TOMIA 2000?

Implementace systému managementu jakosti podle norem ISO v plném rozsahu odhalilo nedostatky systému TOMIA 2000, který nijak systém ISO nepodporoval.

- Jaká je spokojenost s programem CAD/CAM?

Uplynulé roky potvrdili, že výběr byl proveden správně, protože CAD systém SolidWorks prokazuje neustálé zlepšování v prostředí celosvětové konkurence a potřebám firmy vyhovuje rovněž CAM systém SurfCam.

- Tyto dva systémy nevycházejí ze stejného programového prostředí, vidíte to jako problém?

Někdy to přináší určité komplikace při přenosu produktů z CAD systému do CAM systému. Řešení tedy ne zcela naplňuje poslední trendy v této oblasti, které preferují automatické přenášení produktů z jednoho do druhého systému, přičemž tento krok je hlídán softwarově.

- Co nám to přinese?

Současný potenciál a stále se rozšiřující možnosti informačních a komunikačních technologií představují jeden z klíčových zdrojů ekonomického růstu a zdroj konkurenceschopnosti.

Na základě brainstormingu bylo rozhodnuto, že je nutné vzniklý problém řešit, a že bude řešen tento problém prioritně, jelikož je považován za nejzávažnější a může poškodit firmu.

4.1.2 Nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v regionu

Problém nastává už ve výběru školy po základním vzdělání. Student si může vybrat z široké nabídky škol. Bohužel v dnešní době se stále více upouští od vzdělání zakončené výučním listem. Zlínský kraj není výjimkou. Počet studentů středních škol v tomto kraji má v souvislosti s demografickým vývojem dlouhodobě klesající tendenci. 33 274¹⁹ žáků středních škol v roce 2009 představuje úbytek proti roku 2005 o téměř 2 tis. žáků. Tento pokles je především ovlivněn výrazným snížením počtu žáků SOU a OU. Naopak na gymnáziích se počet studentů zvýšil, na ostatních školách je počet studentů přibližně stejný. Na trhu práce se zvyšuje poptávka po žácích řemeslných oborů se studiem ukončeným výučním listem. Tento „trend“ je ve všech krajích ČR.

¹⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj lidských zdrojů ve Zlínském kraji – vybrané kapitoly v letech 2000 až 2009.* [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/EE00343AC2/\\$File/72136310a2.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/EE00343AC2/$File/72136310a2.pdf)

V dnešní nelehké době některé firmy budou snižovat počty zaměstnanců. Zaměstnavatelé si uvědomují, že kvalifikované odborníky si musí udržet, i navzdory úsporným opatřením. Kdo ale bude chtít ve firmě zůstat, bude zaměstnavatel požadovat neustálé sebevzdělávání se. Nyní přibývá podniků, které poskytují svým zaměstnancům vzdělávací programy jako nepe- něžní firemní benefity. S tímto přístupem přišly jako první zahraniční firmy a české firmy se zahraniční účastí, ryze tuzemské podniky je však začínají následovat.

Dalším problé- m v nedostatku kvalifikovaných pracovních sil je především nižší plat nabízený v tomto kraji a tak většinou odborníci odcházejí do větších měst nebo i zahraničí.

4.1.3 Vysoké procento nezaměstnaných občanů v regionu

Kraje	Uchazeči o zaměstná- ní	Míra registrované nezaměstnanosti	
		v %	pořadí
ČR celkem	475 115	8,02	x
Hl. m. Praha	32 904	4,01	1
Jihočeský	22 810	6,44	2
Plzeňský	21 574	6,46	3
Královéhradecký	19 799	6,65	4
Středočeský	48 512	6,76	5
Pardubický	20 917	7,43	6
Vysočina	22 419	8,13	7
Zlínský	27 384	8,79	8
Jihomoravský	57 811	8,91	9
Liberecký	22 776	9,22	10
Karlovarský	17 067	9,56	11
Olomoucký	33 946	10,16	12
Moravskoslezský	71 514	10,66	13
Ústecký	55 682	12,38	14

Tab. 4.1. Analýza nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu²⁰

²⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 3. čtvrtletí 2011. Nezaměstnanost podle krajů a okresů.* [online]. [3.30.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C0/\\$File/w72130211q3g3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C0/$File/w72130211q3g3.pdf)

Údaje o nezaměstnanosti Českého statistického úřadu jsou převzaty z informačního systému Ministerstva práce a sociálních věcí (podle evidence úřadu práce). Souhrnné údaje Českého statistického úřadu, které se mi podařilo najít, jsou za minulý rok 2011.

Z tabulky je možno vyčíst, že Zlínský kraj má z celkového počtu 14 krajů míru registrované nezaměstnanosti 8,79%, což je 7. nejhorší číslo v celé republice. Největší míru nezaměstnanosti má pak Ústecký a Moravskoslezský kraj. Naopak nejmenší nezaměstnanost je v Hlavním městě Praha. Průměrná nezaměstnanost v roce 2011 celorepublikově činila 8,02%.

V průběhu února 2012 míra registrované nezaměstnanosti vzrostla na **9,2 %**. Celkový počet uchazečů o zaměstnání je 541 685.²¹ Od září roku 2011 po únor 2012 se nezaměstnanost zvýšila o cca 66 000 nezaměstnaných.

Okresy	Uchazeči o zaměstnání	Míra registrované nezaměstnanosti	
		v %	pořadí
Zlín	7 842	7,40	24
Uherské Hradiště	6 361	8,81	46
Vsetín	7 404	9,75	58
Kroměříž	5 777	10,07	59

Tab. 4.2. Analýza nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Zlínského kraje

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu²²

Z analýzy nezaměstnanosti Českého statistického úřadu byly vyčleněny jen okresy spadající pod Zlínský kraj. Z celkového počtu 77 okresů byl Zlín na 24. pořadí, Uherské Hradiště na 46. pořadí, Vsetín na 58. pořadí a těsně za ním Kroměříž.

²¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nezaměstnanost v ČR v únoru 2012. [online]. [3.30.2012]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/12592/tz_080312.pdf

²² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 3. čtvrtletí 2011. Nezaměstnanost podle krajů a okresů.* [online]. [3.30.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C0/\\$File/w72130211q3g3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C0/$File/w72130211q3g3.pdf)

Jak vyplývá z průměrné nezaměstnanosti zaznamenané za únor 2012 9,2 % je na Vsetínsku, kde sídlí firma Nedform, s.r.o. nadprůměrná nezaměstnanost, tj. o 0,55 % vyšší oproti průměru. V číslech je pak celková nezaměstnanost v České republice 541 685 lidí a ve Zlínském je kraji pak 27 384 nezaměstnaných.

4.2 Strategická analýza

K identifikaci rizikových faktorů lze využít různých nástrojů, k nejvýznamnějším z nich patří strategická analýza. Jedná se o složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Hlavním úkolem strategické analýzy je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Mezi základní fáze strategické analýzy patří analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Analýza okolí identifikuje faktory okolí podniku, které ovlivňují strategickou pozici a vytvářejí tak potenciální příležitosti a hrozby. Důležitý je vliv trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí. K tomuto účelu bude použita analýza PEST.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku – strategická způsobilost, kterou podnik musí mít, aby mohl pružně reagovat na hrozby a příležitosti přicházející z okolí podniku. (Sedláčková; Buchta, 2006).

4.2.1 Analýza PEST

PEST analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin: faktory politické a legislativní (P- political), ekonomické (E-economic), sociální a kulturní (S-social) a technologické (T-technological). Každá z těchto skupin zahrnuje v sobě řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik.

Politické a legislativní faktory:

- **Nestabilita politické sféry** – vliv bych označila za **neutrální 0**.
- **Nový občanský zákoník** (zákon č. 89/2012 Sb. v aktuálním znění) – upravení druhů smluv, závazky z deliktního jednání (odpovědnost za škodu), atd. Nový

občanský zákoník nabude účinnosti od 1. ledna 2014. Vliv bych označila za **neutrální 0**.

- **Novela obchodního zákoníku** (zákon č. 351/2011 Sb. v aktuálním znění). Vliv bych označila za **neutrální 0**.

Ekonomické faktory:

- **Průměrná mzda**²³ reálně poklesla o 0,4 %. Tento vliv bude označen jako **hrozba -**. Jelikož klesá průměrná mzda, lidé se přeorientují na nákup hlavních surovin a jako je nákup sklářských výrobků vymění za levné varianty z Východu.
- Zvýšení snížené sazby **DPH**²⁴ z 10 % na 14 %, obě sazby se sjednotí na 17,5 % od 1. ledna 2013. Ve spotřebním koši by mělo zvýšení DPH vést ke zdražení zhruba o 3,6 %, náklady na osobu se tedy zvýší zhruba o 140 Kč měsíčně. **Inflace**²⁵ – podle časopisu Ekonom by měla inflace v letošním roce dočasně vzrůst (díky zvýšení DPH) těsně nad 3 %. A od začátku roku 2013 by se pak měla snížit na 2 % inflační cíl. Zdrojem inflace jsou regulované ceny, ceny potravin a oslabení měnového kurzu do cen. Rovněž se zvýšení DPH promítne i do cen tepla, do zvýšení cen elektrické energie, plynu a vody se nepromítne, jelikož zde je uplatňována zvýšená sazba DPH již z dřívějšíka.

Zvýšení ceny elektrické energie až o 4,9 %, cena **plynu** se mění několikrát ročně, ceny **tepla** se zvedly o 6-9 %, zvýšení cen za **vodu** – průměrná cena vody je 64,59 Kč/m³.²⁶

Z těchto údajů vyplývá, že zvýšení DPH se promítne jak u občanů, tak i u podnikatelů, zvýšení bude mít dopad na peněženky všech obyvatel. Proto bych označila zvýšení DPH jako **hrozbu -**.

²³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2011*. [online]. [4.12.2012]. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>

²⁴ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci I/2012*. [online]. [4.12.2012]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20120210_zoi_I_2012.html

²⁵ EKONOM. *Inflace letos vzroste, HDP zůstane stejný*. [online]. [4.11.2012]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-54736500-inflace-letos-vzroste-hdp-zustane-stejny>

²⁶ CENYENERGIE. *Elektřina-voda-plyn-teplo*. [online]. [4.11.2012]. Dostupný z: <http://www.cenyenergie.cz/>

- **Zvýšení ceny ročního dálničního kupónu** na 1500 Kč a zvýšení elektronického **mýtného**.²⁷

Toto zvýšení nebude mít na společnost až takový vliv, protože dálniční známky se zdražují každoročně, proto bych tento vliv označila za **neutrální 0**.

- **Měnový kurz** – za poslední roky dochází k neustálému posilování české koruny vůči euru i dolaru. Nyní je kurz ve výši 24,80 CZK/EUR.

Vývoj měnového kurzu může mít na podnik určitý vliv, neboť za tržby v zahraniční měně dostane společnost menší množství měny domácí. Společnosti Nedform, s.r.o. se tento vliv netýká, jelikož do zahraničí nevyváží, proto je tento vliv považován za **neutrální 0**.

- **Prohloubení ekonomické krize**. Může mít pro podnik fatální následky, pokud nebude odbyt, firma nemůže prosperovat. Proto tento vliv je považován za **hrozbu -**.

Sociální a kulturní faktory:

- **Demografický vývoj** – dochází k prodlužování střední délky života a stárnutí populace, což se projevuje v nárůstu obyvatel v seniorském věku. Tento faktor lze hodnotit jako **neutrálně** působící.
- **Tradice** – sklářský průmysl patří k tradičnímu průmyslu v ČR. Všeobecně region Valašsko je založen na tradicích, mnoho lidí se začíná vracet k původnímu stylu života. Tento faktor lze hodnotit jako **pozitivní +**.

Technologické faktory:

- **Technická a technologická vybavenost**.

Společnost Nedform, s.r.o. disponuje novými stroji a zařízením, proto lze tento faktor označit za **pozitivní +**.

²⁷ STÁTNÍ FOND DOPRAVNÍ INFRASTRUKTURY. *Ceny a platnost*. [online]. [4.11.2012]. Dostupné z: <http://www.sfdi.cz/CZ/2012dk-ceny-a-platnost.php>

Vyhodnocení PEST analýzy

K vyhodnocení PEST analýzy je použit přístup ETOP²⁸. ETOP je přístup, který shrnuje analýzu vnějšího prostředí. To znamená, že jednotlivým faktorům PEST analýzy je přidělen určitý vliv na zkoumanou společnost. Vlivy, které představují pro společnost příležitost (značeno jako +), hrozbu (značeno jako -) a neutrálnost (značeno jako 0). (Zich, 2012).

Faktory PEST analýzy	Vliv
Politické a legislativní	0 nestabilita politické sféry 0 nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) 0 novela obchodního zákoníku (zákon č. 351/2011 Sb.)
Ekonomické	- průměrná mzda - DPH 0 dálniční známky 0 měnový kurz - ekonomické krize
Sociální a kulturní	0 demografický vývoj + tradice
Technologické	+ technická a technologická vybavenost

Tab. 4.3. vyhodnocení PEST analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Politické a legislativní faktory PEST analýzy by neměly mít vliv na podnikání společnosti Nedform, s.r.o. Naopak ekonomické faktory mají nepříznivý vliv především pak průměrná mzda obyvatel, zvýšení DPH, které má za následek zvyšování cen tepla a elektrické energie, zvýšení inflace. Prohloubení ekonomické krize může mít za následek další propouštění, zvýšení nezaměstnanosti a krach mnoha firem. Za sociální a kulturní vlivy jsou tradice považovány za pozitivní vliv a pak také technická a technologická vybavenost z technologických faktorů.

²⁸ ETOP – Environmental Threat and Opportunity Profile (Profil příležitostí a hrozeb okolí).

4.2.2 SWOT analýza

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska k určení zdrojů konkurenční výhody. Na základě předchozího brainstormingu a analýz je sestavena SWOT analýza. Jsou určeny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které přináší podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází. Silné stránky podnikatelského prostředí by měly být zvýrazněny a slabé stránky by měly být odstraněny. Příležitosti by měly být využity ve prospěch podniku a hrozbám by měl podnik předcházet.

V následující tabulce jsou vymezeny silné, slabé stránky a příležitosti, ohrožení podnikatelského prostředí, ve kterém se nachází firma. SWOT analýza byla sestavena pomocí zkušených a ochotných pracovníků společnosti Nedform, s.r.o.

Strengths – silné stránky	Weaknesses – slabné stránky
<ol style="list-style-type: none">1. zavedený systém řízení kvality dle norm ISO 9001:20092. schopnost pružné reakce na požadavky zákazníků3. zkušený a kvalifikovaný pracovní tým4. velmi dobrá kvalita výrobků5. výborná technická a technologická úroveň firmy	<ol style="list-style-type: none">1. roztržitý a nekompatibilní informační systém ve firmě2. stagnace „účetně-administrativního“ informačního systému TOMIA3. nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v regionu4. vysoké procento nezaměstnaných občanů v regionu
Opportunities - příležitosti	Threats - ohrožení
<ol style="list-style-type: none">1. nárůst nových klientů a zakázek v nových oborech (gumárenský, automobilový průmysl)2. dotace ze strukturálních fondů EU3. vytvoření nových pracovních míst v regionu4. částečný odklon trhu od producentů skla z Dálného Východu (důvod – nedostatečná kvalita)5. „návrat“ spotřebitele k tradiční výrobě skla	<ol style="list-style-type: none">1. vznik nových konkurenčních firem2. vstup zahraničních a kapitálově silných investorů na trh3. prohloubení ekonomické krize4. stárnutí obyvatelstva5. pokles zájmu o sklářský průmysl

Tab. 4.4. SWOT analýza společnosti NEDFORM, s.r.o.

Zdroj: interní, vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky. Společnost efektivně udržuje systém managementu jakosti od roku 2005, kdy byla certifikována firmou LRQA. V současnosti systém splňuje požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 a je na něj vystaven certifikát firmou 3EC International, s.r.o. certifikát č. Q-0534C/11 s platností do roku 2014.

Za konkurenční výhodu společnosti Nedform, s.r.o. považují nabídku komplexních služeb zákazníkovi od zadání po vlastní realizaci výroby a následný servis ve vlastní režii. Zvolená strategie nabídky dodávek pro zákazníky tzv. „na klíč“ vedla k dynamickému růstu obrátu firmy.

Zkušený a kvalifikovaný tým, se kterým společnost spolupracuje od svého založení, Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení. Společnost spolupracuje s místními školami v rámci praxe studentů.

Za další konkurenční výhodu považují kvalitu výrobků a dále pak získání ochranné známky S. REICH, díky které společnost diverzifikovala strategii podnikání a tím přispěla ke snižování rizika, nespolehá na jediný produkt, nýbrž rozděluje své aktivity do různých oblastí. Společnost disponuje novými stroji a využívá nejmodernější softwarový systém nezbytný pro technickou přípravu výroby:

- CAD systém – modelářský a konstrukční software Solid Works a
- CAM systém – programovací software pro CNC stroje Surf Cam.

Příležitosti. Nárůst nových klientů a zakázek v nových oborech (gumárenský, automobilový). Hlavním výrobním programem společnosti je výroba forem. Tyto formy jsou vyráběny především pro sklářský průmysl v ČR a okrajově i formy pro jiné oblasti průmyslové výroby (např. formy pro gumárenství).

Právě pomocí dotací ze strukturálních fondů EU by společnost chtěla řešit hlavní rizikový faktor, tj. pořízení nového informačního systému, který bude velmi finančně náročný.

Vytvoření nových pracovních míst v regionu.

Částečný odklon od producentů skla z Dálného východu, které je nekvalitní. Česká výroba skla má dlouholetou tradici. Český management těchto podniků, ale i řadoví zaměstnanci

prokázali vysokou kvalifikaci, adaptibilitu a odpovědnost v plnění pracovních povinností. V tzv. českých rukou zůstala výroba užitkového skla a bižuterie.

„Návrat“ spotřebitele k tradiční výrobě skla. Kvalitní české sklo je žádané až daleko za hranicemi Evropy, například v Japonsku nedaleko Tokia je možno navštívit české Bohemia Glass Museum. Dokonce české sklo má velký obdiv i v New Yorku v největším a nejznámějším americkém muzeu skla.²⁹

Slabé stránky. Slabé stránky jsou vymezeny jako rizikové faktory, za hlavní rizikový faktor je pokládán roztříštění a nekompatibilní informační systém ve firmě, který byl ve firmě probrán pomocí brainstormingu. Ve společnosti na tento problém poukazovalo už delší dobu větší množství zaměstnanců a vedení se jej rozhodlo řešit. V následující části jsem navrhla řešení pro stávající problém. S tímto rizikem souvisí i stagnace „účetně-administrativního“ informačního systému TOMIA.

Nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků v regionu je považováno za další riziko avšak ne hlavní riziko. S tímto problémem se potýká více regionů v ČR. (Tento problém je podrobně rozebrán v části 4.1.2.).

Rovněž vysoké procento nezaměstnaných občanů je velkým problémem ve všech regionech České republiky (4.1.3.).

Ohrožení. Jedná se o analýzu vnějšího okolí. Společnost se tedy může připravit na budoucí vývoj. Vznik nových konkurenčních firem. Jako i v jiném odvětví si společnost musí dát pozor na konkurenci a neustále sledovat vývoj, nové trendy, aby „nezaspala dobu“. Vyjít lze z dat o dosahovaném zisku konkurence, o velikosti prodejních cen, zpracovaných prognózách vývoje trhu, předpokládaného chování spotřebitelů.

Vstup zahraničních a kapitálově silných investorů na trh. Může způsobit, že společnost nebude schopna reagovat na nové trendy, její výroba se bude stávat dražší než u konkurence a vše může vést až k zániku firmy.

Za další ohrožení bych pak uvedla prohloubení ekonomické krize, stárnutí obyvatelstva, Pokles zájmu o sklářský průmysl.

²⁹ EKONOM. *Umělecké sklo – česká tradice potenciální investice*. [online]. [4.10.2012]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-53645300-umelecke-sklo-ceska-tradice-i-potencialni-investice>. ISSN 1213-7693.

4.3 Hlavní rizikový faktor společnosti Nedform, s.r.o.

Jak již bylo zmíněno výše, za hlavní riziko je ve firmě považován **roztržštěný a nekompatibilní informační systém**. Jednotlivé informační technologie v počátcích založení společnosti představovaly především odpovědi na konkrétní problémy jako správa a tisk dokumentů, vedení účetnictví, ukládání dat, řízení vztahu se zákazníky apod. Využívané IT byly vždy limitovány jen na podporu jednoho konkrétního podnikového procesu, který firma v dané chvíli potřebovala zpřehlednit a zautomatizovat.

Je tak zcela logické, že po určité době nastaly problémy se souběhem tolika nesourodných informačních technologií. Problémy se začaly promítat i do nákladů na lidské zdroje. Nekompatibilní informační technologie pak nedovolují dostatečně pružně reagovat na změny obchodních procesů, které přímo souvisí se změnami situace na trhu a z toho vyplývajícími častými operativními změnami ve výrobě.

Předmětem řešení je tedy integrace veškerých technologií do funkčního celku, který plní tři základní podmínky dobrého IT řešení: transparentnost, spolehlivost a připravenost na změny. Cílem celého procesu je dosažení souladu mezi informačními technologiemi a organizační práce ve společnosti.

4.3.1 Cíle projektu a konkrétní přínosy

Očekává se především celková provázanost jednotlivých prvků řídicího systému ve společnosti. Přínosem bude inovace v řídicích a rozhodovacích procesech a přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. K přínosům, které vedou vedení firmy k rozhodnutí o pořízení nového informačního systému, patří:

- Rychlá dohledatelnost již dříve zpracovaných zakázek.

Nový informační systém by měl zabezpečovat přehlednou archivaci všech technických výkresů a ostatních podkladů k zakázkám. V případě poptávky zákazníka, která bude stejná jako předchozí, bude možné zakázku snadno dohledat. Přehledná archivace přispěje k úspoře časových nákladů.

- Zamezení výskytu zbytečných reklamací.

Vlivem chyby lidského faktoru při zpracování konkrétní objednávky přichází společnost ročně přibližně o 200 tis. Kč.³⁰ Nový informační systém by měl pracovníky informovat o stavu objednávky, o tom, která verze návrhu výrobku je konečná a má být zhotovena.

- Propojení vstupů a výstupů hlavního procesu ve firmě.

Hlavním cílem je koncentrace všech informací, od přijetí zakázky, přes návrh konstrukčního a technického řešení, rozpis materiálu, pracnosti a tedy i nákladovosti. Zjištěné údaje by měly dále směřovat k odbytu, mezd a účetnictví firmy, ale také do archívu výkresové a výrobkové dokumentace.

Zavedením nového informačního systému nebudou vznikat nové služby, pouze se tím budou vytvářet předpoklady pro budoucí rozvoj. Tyto přínosy nelze přesně vyčíslit.

4.3.2 Překážky a rizika projektu

Překážky a rizika projektů, se kterými bude muset společnost počítat:

- Problematický převod dat.
- Příprava pracovníků na přechod na nový informační systém, případně hledání nové kvalifikované pracovní síly.

Největší rizika jsou spojena se samotnými uživateli. Lidé nemají rádi změny, budou se podvědomě bránit implementaci nového systému, protože informační systém bude spojen s novým uživatelským prostředím a s novou funkcí systému. Bude potřeba velmi dobře pracovníky proškolit a motivovat na přechod na nový informační systém. Jaké výhody budou mít oni osobně s novým systémem (úspora pracnosti, větší přehled výstupů apod.)

- Vznik vysokých nákladů.

V první fázi budou vznikat vysoké náklady na nový hardware, licence, školení zaměstnanců, úpravy systémů aj.

³⁰ Zdroj: interní data

4.3.3 SWOT analýza projektu

Strengths – silné stránky	Weaknesses – slabé stránky
1. Realizace projektu přispěje ke zkvalitnění a zefektivnění řídicích procesů, zvýšení technologické úrovně, zvýšení konkurenceschopnosti.	1. Nedostatek kvalifikované pracovní síly. 2. Nedostatek vlastních finančních prostředků. 3. Poměrně vysoká cena jednotlivých prvků systému.
Opportunities - příležitosti	Threats - ohrožení
1. Oslovení nových potenciačních zákazníků. 2. Možnost dofinancování projektu ze zdrojů EU.	1. Případná ztráta zakázek.

Tab. 4.5. SWOT analýza projektu

Zdroj: interní, vlastní zpracování

Silné stránky projektu. Realizace projektu přispěje především k celkové provázanosti jednotlivých prvků řídicích procesů, k jejímu zkvalitnění a zefektivnění, zvýšení technologické úrovně, zvýšení konkurenceschopnosti.

Za **příležitosti** projektu, kterých by společnost měla využít je oslovení nových potenciačních zákazníků, kdy díky novému systému dojde k urychlení procesu, lepší provázanosti jednotlivých procesů. Novým potenciačním zákazníkům tak společnost může nabídnout nezávazný náhled do již realizovaných zakázek a připravit jim tak různé varianty vhodné právě pro jejich společnost. Samotná realizace projektu by se mohla vyšplhat do milionových investičních výdajů. Společnost sice disponuje kladným hospodářským výsledkem, nikoli ale dostatečně vysokým, aby byla schopna pokrýt celou částku. Společnost již v roce 2005 využila prostředků dofinancovaných z PHARE³¹³² (CZ03.08.05/289/2004 a CZ03.08.05/288/2004), jednalo se právě o software CAD/CAM.

³¹ Výraz pochází z anglického názvu Poland and Hungary Assistance for the Restructuring of the Economy (Pomoc Polsku a Maďarsku při přestavbě ekonomiky). Postupně program sloužil jako finanční dotace na podporu procesu ekonomické transformace partnerských zemí střední a východní Evropy, včetně České republiky. Projekty Národních programů Phare realizovaných v letech 1998 – 2006 pomohly ČR při přípravě na plnění podmínek souvisejících se vstupem České republiky do EU.

³² MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Základní fakta o programu Phare*. [online]. [4.11.2012]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pom_eu_ukonprogr_phare.html

Slabé stránky projektu je považován nedostatek kvalifikované pracovní síly, která je zmíněna již ve výše provedené SWOT analýze.

Nedostatek vlastních finančních prostředků by mohlo být vyřešeno formou úvěru nebo, jak již bylo zmíněno dofinancování projektu pomocí zdrojů EU.

Poměrně vysoká cena jednotlivých prvků systému. Autorka se s výměnou informačního systému měla možnost seznámit v jiné společnosti, tam byly vyčísleny výdaje na projekt takto:

- Software – pořízení nového informačního systému
(licence, převod dat, zaškolení pracovníků) cca 1 500 tis. Kč
- Software – up-grade stávajícího systému (stejně jako ve společnosti Nedform, s.r.o. i ve společnosti XY, s.r.o. byla zachována část stávajícího IS)
(up-grade, popřípadě pořízení nových licencí)..... cca 1 000 tis. Kč
- Hardware potřebný pro provoz systému
(server IS, server stávajícího systému, pracovní stanice)..... cca 500 tis. Kč
- Celkové investiční výdaje ve společnosti XY, s.r.o. činily cca 3 000 tis. Kč.

Tyto výdaje byly použity jen pro názornost, na kolik se může vyšplhat nový informační systém. Společnost Nedform, s.r.o. bude mít zcela jiné pořizovací náklady, autorka není schopna vyčíslit tyto náklady, jelikož se v této oblasti neorientuje a navíc předmět této práce je definovat rizika a navrhnout jejich řešení, ne jejich realizace.

Za **ohrožení** projektu je pokládána případná ztráta zakázek, ke které může dojít, když se budou převádět data ze stávajícího informačního systému do nového.

4.3.4 Navrhované řešení rizika

Základem navrhovaného řešení je pořízení nového informačního systému, který by splňoval následující požadavky:

1. Řešení v oblasti řízení ve všech hlavních procesech, které společnost zajišťuje:
 - marketing a obchod,
 - plánování a řízení výroby,
 - řízení technické přípravy výroby,
 - komplexní řešení účetnictví.
2. Nový informační systém musí spolupracovat se software CAD/CAM. Tento systém je součástí řízení výroby a proto je nezbytně nutné, aby systémy byly schopny navzájem přenášet data.
3. A navíc nový informační systém musí podporovat systém řízení jakosti ISO 9001:2009. Přímou podporou ISO dojde k prohloubení vlivu na řízení společnosti jako celku.
4. Propojení s MS Office.

Na výběr bych volila mezi informačními systémy jakým je SAP Business One a Money S3. Oba jsou určeny pro malé až středně velké společnosti. Důležitým faktorem rozhodnutí bude rozsah jeho rozšíření jako podnikové platformy na českém trhu spolu s jednoduchou implementací a příznivou cenou. **Produkt musí umožňovat:**

- práci s více měnami,
- otevřenost k dalším změnám,
- uživatelskou nenáročnost.

IS musí zajišťovat:

- vedení skladu,
- fakturaci,
- vedení účetnictví (evidence majetku, pohledávek, závazků apod.),

- homebanking a řízení finančních toků,
- evidenci zakázek,
- sledování odbytu,
- sledování obchodní politiky,
- archivaci výkresové dokumentace.

Hlavním úkolem informačního systému je vedle administrace obchodních aktivit a servisu partnerů také ochrana spotřebitele a to pomocí sledování šarží výrobků a jejich snadné dohledávání. Důležitá je spolehlivost a uživatelská přívětivost celého informačního systému pro zaměstnance. Každý z pracovníků bude používat IS i jako podporu ve formě informací a znalostí.

Konkrétní řešení realizace projektu spočívá v:

- nákupu informačního systému,
- upgrade dvou stávajících licencí SolidWorks na aktuální verzi,
- nákupu jedné licence SolidWorks,
- nákupu dvou licencí SolidCam,
- zajištění převodového můstku pro komunikaci IS a CAD/CAM software.

V budoucnu bude nutné zajistit pravidelné nebo vyžádané servisní návštěvy systémového specialisty Pavla Novotného. Bude se zejména jednat o tyto služby:

- upgrade SW a HW vybavení,
- kontrola procesů, infrastruktury a aplikací,
- školení zaměstnanců,
- opravy technického vybavení,
- správa sítě a síťových prvků dodávky vybavení a IT materiálu,
- telefonická podpora a konzultace.

S programem **Money S3**³³ mám možnost pracovat v práci. Tento program patří k nejrozšířenějším pro malé a střední firmy v České i Slovenské republice. Nabízí všechny potřebné moduly požadované firmou Nedform, s.r.o., tedy účetnictví, adresář, fakturace, sklady, objednávky, mzdy, homebanking a další doplňky.

Výhody:

- jednoduchá a snadná obsluha,
- velké množství obvyklých i nadstandardních funkcí,
- minimální nároky na zaškolení.

Nevýhody:

- modul mzdy (z vlastní zkušenosti, můžu říci, že program při evidenci více jak 50 zaměstnanců začal „kolabovat“)

S programem **SAP Business One**³⁴ jsem neměla možnost se setkat, ale jak vím ze svého okolí, tak s tímto programem spolupracuje celá řada firem. Jedná se o integrovanou aplikaci pro řízení celého podniku. Podporuje 10-100 zaměstnanců, má více než 550 doplňujících řešení.

Výhody:

- uživatelsky názorné rozhraní,
- integrace s Microsoft Office,
- spolehlivost, aktualizace,
- flexibilní průvodce pro vytvoření sestav,
- podpora zahraničních jazyků a měn.

³³ ÚČETNÍ PROGRAM MONEY S3. Účetní program Money S3 pro menší společnosti a živnostníky. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: <http://www.money.cz/money-s3>

³⁴ SAP BUSINESS ONE. *Jednotná a integrovaná aplikace pro řízení podniku určená malým organizacím*. [online]. [3.30.2012]. Dostupný z: <http://www.sap.com/cz/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx>

Nevýhody:

- nepřístupnost okolních systémů do databází,
- složité ovládání pro většinu jednoduchých operací.

Autorka se domnívá, že účetní program **Money S3** nabízí dostatek modulů a funkcí, které společnost Nedform, s.r.o. vyžaduje. Podporuje i systém ISO. Firma nedisponuje více jak 50 zaměstnanci, proto by neměl být problém se zpracováním mezd. Navíc by se firmě mohlo zamlouvat i jednoduché ovládání. Jako velkou výhodu bych pak uvedla jednoduché kopírování pokladních a bankovních dokladů při účtování nových účetních případů, tzn. že stačí jen přepsat částku, datum splatnosti, odběratele atd. Nebo pokud má firma pravidelného odběratele a vystavuje např. měsíčně fakturu, pak stačí změnit jen číslo zakázky, objednáčí číslo, datum splatnosti, částku.

Další výhodou může být evidence zálohových faktur (jsou evidované, tzn., že se dají spárovat s konečnou fakturou a zadat do příkazu k úhradě) či úhrada faktur v hotovosti (stačí vybrat jen požadovanou fakturu a všechny údaje se do pokladního dokladu přetáhnou automaticky z faktury, vše ostatní se doplní a spáruje.). Pokud není v adresáři navedená nová firma, stačí zadat IČ přes ARES.

Jako nevýhody bych pak viděla, že při zadávání faktury si musím pokaždé vybrat formát, nelze ho nastavit automaticky a až při tisku si jej změnit. Vybírá se mezi vystavenou fakturou, dobropisem, zálohovou fakturou, fakturou s vyúčtovanou zálohou a fakturou v cizí měně aj.

4.4 Způsoby snižování podnikatelského rizika

Způsobů snižování rizika je mnoho, společnost Nedform, s.r.o. využívá následující metody:

- **Transfer rizika** – patří mezi metody defenzivního přístupu. Naopak ofenzivní přístup odstraňuje příčiny rizika. K nejčastějším způsobům přesunu rizika patří: uzavírání dlouhodobých kupních smluv, uzavírání komisionářských smluv, uzavírání obchodních smluv, leasing, bankovní záruka aj. (Smejkal; Rais, 2009):

Společnost Nedform, s.r.o. má uzavřené dlouhodobé obchodní smlouvy s hlavními odběrateli, rovněž má stálé dodavatele, se kterými spolupracuje a ví, že se na ně může spolehnout.

- **Diverzifikace.** Je nejčastější metodou, kterou využívají firmy ke snižování nepříznivých důsledků rizika. (Smejkal; Rais, 2009):

Společnost využívá horizontální metodu, což znamená, že dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, které buď doplňují původní program, nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy. Společnost se orientuje na kovoobráběčství, zámečnictví, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a výroba a zpracování skla. Hlavní podnikatelskou aktivitou je výroba železných forem na CNC strojích pro sklářský průmysl (např. výroba užitkového a nápojového skla, osvětlovací a technické sklo). Vedlejším oborem podnikání je pak výroba ventilů s pryžovou vložkou, jejich uplatnění je možno vidět převážně v odvětvích průmyslu zpracovávajících abrazivní suroviny. Tyto ventily se částečně prosadily i v odvětvích chemického průmyslu. V roce 2010 převzala firma ochrannou známku „S. REICH“. Majitelé se rozhodli začít používat tuto značku i na výrobky pocházející ze závodu ve Voticích. Mezi produkty tohoto závodu patří výrobky z varného a laboratorního skla jako např. destilační přístroje, skleněná dávkovací čerpadla apod.

Kromě výše použitých způsobů snižování rizik, lze použít následující metody:

- **Pojištění** – historicky patří mezi nejstarší formy přenosu rizika. Nepříznivé situace, které zapříčiní vznik negativních rizik, se přenesou na pojišťovnu, která kryje škody zcela nebo částečně. (Smejkal; Rais, 2009):

- **Prognózování.** Cílem prognózování je snížení neurčitosti znalosti o budoucnu. (Smejkal; Rais, 2009):

Diplomová práce se zabývala snížením podnikatelského rizika pomocí **inovací**, kdy bylo pomocí analýz zjištěno, že hlavním rizikem podniku je považován **roztříštěný a nekompatibilní informační systém**. Jednotlivé informační technologie v počátcích založení společnosti představovaly především odpovědi na konkrétní problémy jako správa a tisk dokumentů, vedení účetnictví, ukládání dat, řízení vztahu se zákazníky apod. Využívané IT byly vždy limitovány jen na podporu jednoho konkrétního podnikového procesu, který firma v dané chvíli potřebovala zprehlednit a zautomatizovat.

V praktické části byly definovány:

- cíle projektu a konkrétní přínosy,
- překážky a rizika projektu,
- SWOT analýza projektu.

Realizace projektu přispěje především k celkové provázanosti jednotlivých prvků řídicích procesů, k jejímu zkvalitnění a zefektivnění, zvýšení technologické úrovně, zvýšení konkurenceschopnosti. Za příležitosti projektu, kterých by společnost měla využít je oslovení nových potenciálních zákazníků, kdy díky novému systému dojde k urychlení procesu, lepší provázanosti jednotlivých procesů. Novým potencionálním zákazníkům tak společnost může nabídnout nezávazný náhled do již realizovaných zakázek a připravit jim tak různé varianty vhodné právě pro jejich společnost.

Na řešení rizika by autorka volila výběr mezi informačními systémy jakým je SAP Business One a Money S3. Oba jsou určeny pro malé až středně velké společnosti. Důležitým faktorem rozhodnutí bude rozsah jeho rozšíření jako podnikové platformy na českém trhu spolu s jednoduchou implementací a příznivou cenou. Jelikož autorka měla možnost pracovat s programem Money S3, zvolila by právě tento program, jelikož si myslí, že:

- nabízí dostatek modulů a funkcí, které společnost Nedform, s.r.o. vyžaduje.
- Podporuje systém ISO.
- Společnosti by se mohlo zamlouvat i jednoduché ovládání.
- Za velkou výhodu uvádí jednoduché kopírování pokladních a bankovních dokladů při účtování nových účetních případů, které ušetří čas.

4.5 Analýza malých a středních podniků ve Zlínském kraji

Tato část bude zaměřena na analýzu malých a středních podniků ve Zlínském kraji. Zlínský kraj jsem si zvolila z důvodu, že zde sídlí společnost, na kterou je zaměřena praktická část diplomové práce.

4.5.1 Charakteristika Zlínského kraje

Zlínský kraj se nachází na východě České republiky u hranic se Slovenskou republikou. Rozloha kraje je 3 964 km², žije zde 591 412 obyvatel (k 1. 1. 2009). Zlínský kraj je tvořen čtyřmi okresy: Vsetín, Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž.

V minulosti tato část republiky byla právem považována za ekonomicky silnou oblast s výraznou koncentrací velkých průmyslových podniků. Mezi tradiční produkty spojované s tímto regionem patřily obuv, pneumatiky, stroje a letadla. Přibližně od poloviny 90. let se hospodářsky stabilní pozice Zlína a celé východní Moravy otřásala v důsledku privatizace a restrukturalizace průmyslu. Rovněž negativní roli hrála také špatná dopravní obslužnost území, odtržení Slovenské republiky, s nímž do té doby fungovaly významné obchodní vztahy. Důsledkem je v současnosti podprůměrná tvorba hrubého domácího produktu. (Zákutný, 2012).

Průmyslový potenciál kraje je založen na existenci dříve klíčových strojírenských výrobních podniků. Značný význam mají závody zpracovatelského průmyslu, zejména se pak jedná o obuvnický, dřevozpracující, kožedělní průmysl a dále o chemii, gumárenství, potravinářství. Ty dosud patří k předním zásobovatelům spotřebního zboží v ČR. (Zákutný, 2012).

Nejvíce lidí je zaměstnáno v:

- průmyslu,
- stavebnictví,
- dopravě, skladování a spojích,
- oblasti obchodu, pohostinství, ubytovacích služeb a oprav motorových vozidel,
- obchodu s nemovitostmi.

Města a městyse ve Zlínském kraji
Towns and market-towns in the Zlínský Region
 1. 1. 2011



Obr. 4.1. Mapa Zlínského kraje

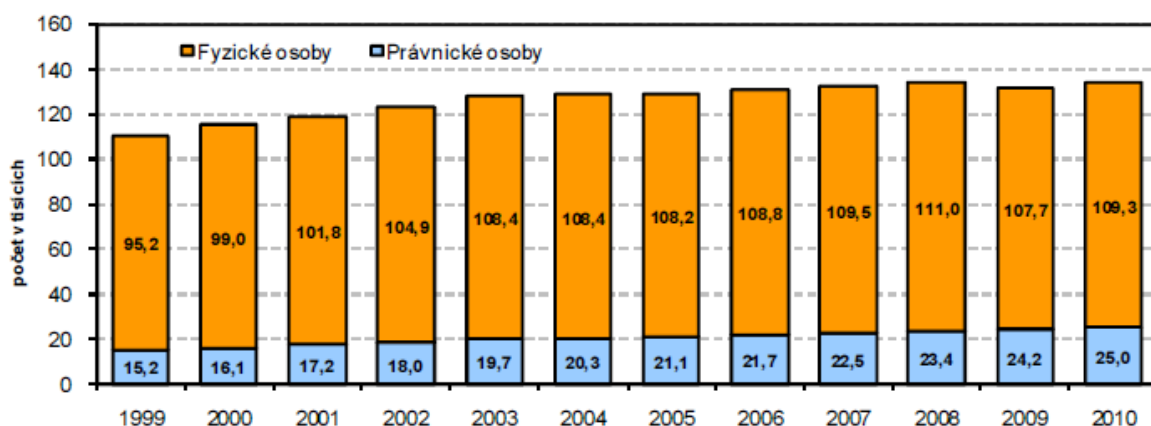
Zdroj: Český statistický úřad, 2008³⁵

³⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malý lexikon obcí ČR 2008*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5F004059AF/\\$File/130211m13.pdf](http://csugeo.i-server.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5F004059AF/$File/130211m13.pdf)

4.5.2 Vývoj MSP ve Zlínském kraji za období 2009-2011

Podle právní formy připadá největší podíl na **fyzické osoby**. V roce 2010 jejich počet tvořilo 109,3 tis. subjektů, tj. 81,4 %. Z nich bylo 102 tisíc živnostníků (76 % z celkového počtu subjektů v kraji), 5,3 tisíc osob ve svobodném povolání (3,9 %) a 1,9 tisíc zemědělských podnikatelů (1,4 %). U fyzických osob došlo k nejvýraznější meziroční změně, jejich počet se zvýšil o 1,6 tis., tj. o 1,5 %.

Do druhé nejpočetnější skupiny patří **obchodní společnosti** (veřejné obchodní, s ručením omezeným, komanditní a akciové společnosti). V roce 2010 jejich počet tvořilo celkem 13,4 tis. subjektů, tj. 10 % z celkového počtu subjektů se sídlem v kraji. (Český statistický úřad, *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010, 2011*).



Obr. 4.2. Fyzické a právnické osoby se sídlem ve Zlínském kraji

Zdroj: Český statistický úřad, 2010, s. 25³⁶

³⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/FC003B7529/\\$File/72136411a3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/FC003B7529/$File/72136411a3.pdf)

Za všeobecně nejuznávanější dělení podniků je považováno dělení podle Evropské unie. Následující tabulky jsou upraveny tak, aby odpovídaly určení EU. Následující tabulky jsou vedeny za rok 2009, 2010 a 2011.

	Kraj celkem	v tom okresy			
		Kroměříž	Uherské Hradiště	Vsetín	Zlín
Kraj celkem	131 870	21 458	30 138	30 493	49 781
v tom:					
neuvedeno	72 192	11 487	16 165	16 485	28 055
bez zaměstnanců	44 449	7 422	10 442	10 513	16 072
do 10 zaměstnanců (mikropodnik)	11 612	1 972	2 730	2 659	4 251
do 50 zaměstnanců (malý podnik)	2 821	440	621	664	1 096
do 250 zaměstnanců (střední podnik)	694	122	157	146	269
do 500 zaměstnanců (velký podnik)	60	11	11	13	25
nad 500 zaměstnanců	42	4	12	13	13

Tab. 4.6. Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců za rok 2009

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu ³⁷

Na konci roku 2009 bylo ve Zlínském kraji ve statistickém Registru ekonomických subjektů (RES), kde jsou evidována všechna vydaná Identifikační čísla organizací, zaznamenáno 131 870 subjektů. Z hlediska kategorie počtu zaměstnanců bylo celkem 54,7 % subjektů zapsaných v RES, které tento údaj nespecifikovalo. Pak 33,7 % subjektů uvedlo, že zaměstnance nemá.

V okrese Vsetín, kde sídlí i společnost Nedform, s.r.o., podle kategorií do 10 zaměstnanců patřilo 76,4 % subjektu, do 50 zaměstnanců patřilo 19,1 % subjektů, do 250 zaměstnanců patřilo 4,2 % subjektů, do 500 zaměstnanců patřilo 0,4 % subjektů. Společnost Nedform, s.r.o. spadá kategorie do 50 zaměstnanců.

³⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2009*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.zlin.czso.cz/xz/ediciplan.nsf/t/F5002DF79B/\\$File/w72130209q4h3.pdf](http://www.zlin.czso.cz/xz/ediciplan.nsf/t/F5002DF79B/$File/w72130209q4h3.pdf)

	Kraj celkem	v tom okresy			
		Kroměříž	Uherské Hradiště	Vsetín	Zlín
Kraj celkem	134 374	21 972	30 769	31 047	50 586
v tom:					
neuvedeno	73 792	11 892	16 446	16 785	28 669
bez zaměstnanců	45 659	7 552	10 893	10 803	16 411
do 10 zaměstnanců (mikropodnik)	11 500	1 985	2 684	2 638	4 193
do 50 zaměstnanců (malý podnik)	2 659	416	575	653	1 015
do 250 zaměstnanců (střední podnik)	655	113	147	139	256
do 500 zaměstnanců (velký podnik)	68	10	14	15	29
nad 500 zaměstnanců	41	4	10	14	13

Tab. 4.7. Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců za rok 2010

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu³⁸

Na konci roku 2010 bylo ve Zlínském kraji ve statistickém Registru ekonomických subjektů (RES), kde jsou evidována všechna vydaná Identifikační čísla organizací, zaznamenáno 134 374 subjektů. Z hlediska kategorie počtu zaměstnanců bylo celkem 54,9 % subjektů zapsaných v RES, které tento údaj nespecifikovalo. Pak 34 % subjektů uvedlo, že zaměstnance nemá.

Oproti roku 2009, kdy bylo v kraji evidováno 134 374 subjektů. Došlo tedy ke zvýšení subjektů v kraji o 2 504, tj. zvýšení ekonomických subjektů o 1,9%.

V okrese Vsetín, kde sídlí i společnost Nedform, s.r.o., podle kategorií do 10 zaměstnanců patřilo 76,6 % subjektu, do 50 zaměstnanců patřilo 19 % subjektů, do 250 zaměstnanců patřilo 4 % subjektů, do 500 zaměstnanců patřilo 0,4 % subjektů. Společnost Nedform, s.r.o. spadá kategorie do 50 zaměstnanců.

³⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2010*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/630051B8FD/\\$File/w72130210q4h3.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/t/630051B8FD/$File/w72130210q4h3.pdf)

	Kraj celkem	v tom okresy			
		Kroměříž	Uherské Hradiště	Vsetín	Zlín
Kraj celkem	136 202	22 318	31 271	31 475	51 138
v tom:					
neuvedeno	75 693	12 307	16 961	17 228	29 197
bez zaměstnanců	44 595	7 320	10 625	10 572	16 078
do 10 zaměstnanců (mikropodnik)	12 575	2 157	2 961	2 879	4 578
do 50 zaměstnanců (malý podnik)	2 607	413	563	631	1 000
do 250 zaměstnanců (střední podnik)	627	108	138	136	245
do 500 zaměstnanců (velký podnik)	67	9	14	15	29
nad 500 zaměstnanců	38	4	9	14	11

Tab. 4.8. Ekonomické subjekty podle kategorie počtu zaměstnanců za rok 2011³⁹

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu⁴⁰

Za 1. až 3. čtvrtletí roku 2011 bylo ve Zlínském kraji ve statistickém Registru ekonomických subjektů (RES), kde jsou evidována všechna vydaná Identifikační čísla organizací, zaznamenáno 136 202 subjektů. Z hlediska kategorie počtu zaměstnanců bylo celkem 55,6 % subjektů zapsaných v RES, které tento údaj nespecifikovalo. Pak 32,7 % subjektů uvedlo, že zaměstnance nemá.

Oproti roku 2010, kdy bylo v kraji evidováno 136 202 subjektů. Došlo tedy ke zvýšení subjektů v kraji o 1 828, tj. zvýšení ekonomických subjektů o 1,4%.

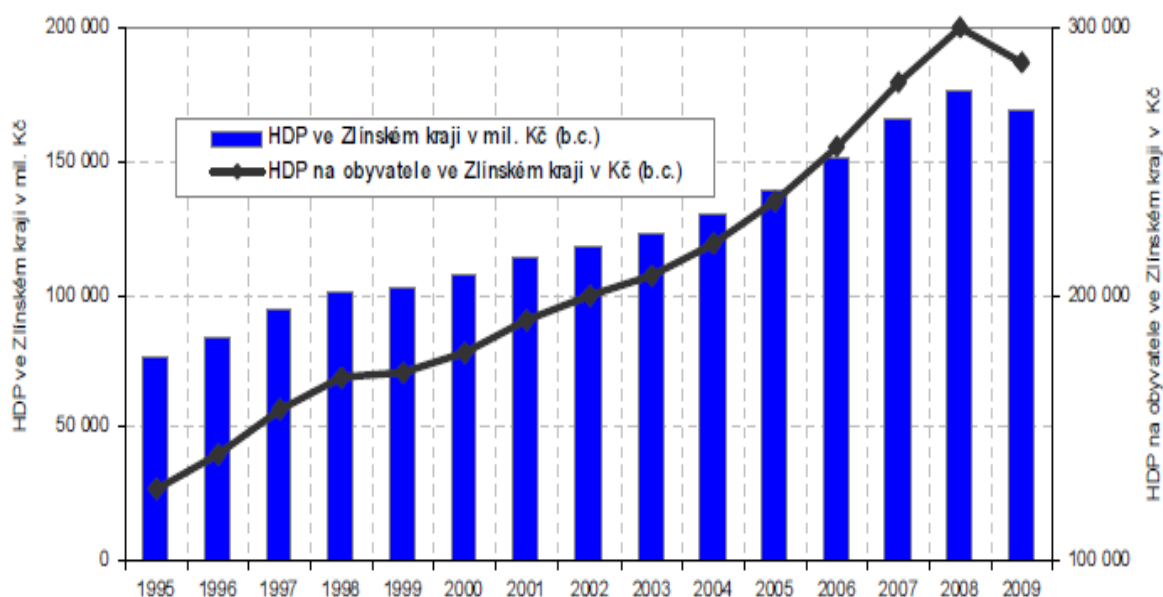
V okrese Vsetín, kde sídlí i společnost Nedform, s.r.o., podle kategorií do 10 zaměstnanců patřilo 78,6 % subjektu, do 50 zaměstnanců patřilo 17,2 % subjektů, do 250 zaměstnanců patřilo 3,7 % subjektů, do 500 zaměstnanců patřilo 0,4 % subjektů. Společnost Nedform, s.r.o. spadá kategorie do 50 zaměstnanců.

³⁹ Rok 2011 je pouze za čtvrtletí 1. až 3. V době zpracování nebylo 4. čtvrtletí dostupné na internetovém portálu českého statistického úřadu. Data za roky 2009 a 2010 jsou za 1. až 4. čtvrtletí.

⁴⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 3. čtvrtletí 2011*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C6/\\$File/w72130211q3h3.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C6/$File/w72130211q3h3.pdf)

4.5.3 Dopady hospodářské krize

Na ekonomiku Zlínského kraje v roce 2009 (která se jinak vyznačovala v uplynulých letech trvalým růstem) měla hospodářská krize tvrdý dopad. Důsledek nepříznivých vnitřních a vnějších podmínek se promítl ve snížení hodnoty vytvořeného **hrubého domácího produktu** (HDP) v běžných cenách proti roku 2008 o 7,4 mld. Kč, tj. o 4,2 %. Ve Zlínském kraji došlo ke čtvrtému nejvyššímu poklesu HDP v republice. (Český statistický úřad, Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010, 2010.)



Obr. 4.3. Hrubý domácí produkt a HDP na obyvatele ve Zlínském kraji

Zdroj: Český statistický úřad, s. 22⁴¹

⁴¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/FC003B7529/\\$File/72136411a3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/FC003B7529/$File/72136411a3.pdf)

Krize v roce 2009 dopadla na malé a střední podniky, které musely tehdy propouštět. Podle průzkumu Hospodářské komory ČR muselo k tomuto radikálnímu řešení přistoupit až 40 % firem.

Jak se ve firmách projevíly negativní dopady hospodářské krize?

- Snížení počtu zaměstnanců (41,07 %),
- na přechodné období byl zkrácen pracovní týden nebo omezen počet směn (5,36%),
- meziročně úbytek zakázek nebo hledání nového odbytiště (17,86 %),
- zmrazení platů (8,04 %),
- problém se získáním provozního úvěru od banky (6,25 %),
- zvážení o ukončení činnosti (21,42 %). (Kocourek, 2012).

Podle průzkumu **za rok 2010** - „Barometr malých a středních podniků“, který za Českou republiku pravidelně realizuje Hospodářská komora ČR pro evropskou asociaci řemesel, malých a středních podniků, v únoru letošního roku odpovědělo 490 firem. V únoru uvedlo 35,3 % firem, že byla podle nich celková ekonomická situace ve 2. pololetí roku 2010 příznivější, než byla v 1. pololetí 2010. K otázce celkové situaci svého podniku se negativně vyjádřilo 32,7 % MSP v září 2010, v únoru 2010 42,1 % a v září 2009 dokonce 56,3 %. V září roku 2008 se pak o svém ekonomickém vývoji negativně vyjádřilo jen 9,1 %. (Čížková, 2012).

5 Závěr

Pozornost v první části diplomové práce s názvem teoreticko-metodologická východiska byla věnována vymezení základních pojmů – pojetí rizika a nejistoty, klasifikace rizik, identifikace a stanovení významnosti rizik, dopady rizik, měření rizik, nástroje pro hodnocení a řízení odběratelského rizika, metody snižování rizika. Kapitola věnovala pozornost základním pojmům, charakteristice, ale i rozdělení a popisu jednotlivých typů rizik. Byly použity metody a techniky, které v další části umožnily definovat rizika podniku Nedform, s.r.o. Rovněž bylo definováno pojetí a význam malých a středních podniků.

V praktické části práce bylo vymezení základních údajů jako název, sídlo, základní kapitál a předmět podnikání společnosti Nedform, s.r.o. Následovala historie, pak jak firma vypadá dnes, výrobní sortiment a organizační struktura, systém rozvoje lidských zdrojů. Byly vyjmenovány hlavní odběratelé a provedena analýza konkurence. Sídla odběratelů a dodavatelů byla mapována a jsou součástí přílohy diplomové práce.

Díky komplexní analýze dodavatelů bylo možno porovnat za rok 2009 výnosy, náklady, hospodářský výsledek před zdaněním, hospodářský výsledek po zdanění, vlastní kapitál a počet zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi. Byly sestaveny samostatné grafy pro vlastní kapitál, hospodářský výsledek po zdanění a počet zaměstnanců, kde jsou porovnány společnosti. Došla jsem k těmto výsledkům:

- Z dlouhodobého hlediska (za roky 2008-2011) bylo možno vidět, že na rozdíl od ostatních firem dochází k navyšování **vlastního kapitálu** jen ve společnosti Nedform, s.r.o. Od roku 2008 až po současnost se vlastní kapitál pak zvýšil téměř o 8 000 tis. Kč. U ostatních firem se vyskytuje většinou přesně opačný jev.
- **V hospodářském výsledku po zdanění** společnost Nedform, s.r.o. skončila na třetím místě, největšího hospodářského výsledku dosahuje společnost BRNOFORM, s.r.o. Tato společnost je v porovnání se společností Nedform, s.r.o. větší, má mnoho odběratelů v tuzemsku i v zahraničí. Navíc má i sesterskou společnost Bform, která je zaměřena na výrobu foukacích forem.
- Jako hlavní konkurenční výhodu společnosti BRNOFORM, s.r.o. považují dodavatelsko-odběratelské jak s tuzemskem tak i zahraničím. Dále pak delší dobu působnosti na trhu (tj. od roku 1993) a působnost ve velkém městě – Brno.

- Z definice Evropské komise lze podniky BRNOFORM, s.r.o. a Desko a.s. definovat jako „podniky střední“ tzn. že zaměstnávají méně než 250 osob a jejich roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. Ostatní podniky včetně Nedform, s.r.o. jsou zahrnuty do definice „malý podnik“, který je vymezen jako podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionu eur.
- Za konkurenční výhodu společnosti Nedform, s.r.o. autorka považuje nabídku komplexních služeb zákazníkovi od zadání po vlastní realizaci výroby a následný servis ve vlastní režii. Zvolená strategie nabídky dodávek pro zákazníky tzv. „na klíč“ vedla k dynamickému růstu obratu firmy. Za další konkurenční výhodu považuje kvalitu výrobků a dále pak získání **ochranné známky S. REICH**, díky které společnost diverzifikovala strategii podnikání a tím přispěla ke snižování rizika, nespolehá na jediný produkt, nýbrž rozděluje své aktivity do různých oblastí.
- Společnost efektivně udržuje systém managementu jakosti od roku 2005, kdy byla certifikována firmou LRQA. V současnosti systém splňuje požadavky normy **ČSN EN ISO 9001:2009** a je na něj vystaven certifikát firmou 3EC International, s.r.o. certifikát č. Q-0534C/11 s platností do roku 2014.
- V příloze diplomové práce (Příloha č. 5, 6) jsou na mapě České republiky monitorována sídla hlavních odběratelů a konkurence. Hlavní odběratelé byli zaznamenáni nejvíce v kraji Vysočina (29 %), dále pak v hlavním městě Praha a Středočeském kraji (22 %), v Libereckém, Karlovarském, Plzeňském a Jihočeském kraji (7 %). V okolních krajích Zlínského kraje – Jihomoravský, Olomoucký a Moravskoslezský nebyli zaznamenáni žádní hlavní odběratelé. Konkurence byla zaznamenána největší v Ústeckém a Jihočeském kraji (29 %), Libereckém, Jihomoravském kraji a v kraji Vysočina (14 %), v ostatních krajích nebyla zaznamenána konkurence ve výrobě sklářských forem. Z této analýzy vyplývá, že hlavní odběratelé a konkurence sídlí převážně v Čechách. Na Moravě je pak hlavní konkurence společnost BRNOFORM, s.r.o. se sídlem v Brně, která i z výsledků analýzy HV, kapitálu a zaměstnanců, je považována za největší konkurenci společnosti Nedform, s.r.o.

- Společnost Nedform, s.r.o. navíc díky získání ochranné známky S. REICH rozšířila své místo působnosti i na Středočeský kraj a tak může získat nové odběratele, rozšířit reklamu, získat dostupné informace o konkurenci.

Pomocí analýzy PEST a SWOT byla zjištěna rizika působící na společnost Nedform, s.r.o. Hlavním rizikem podniku je považován **roztržštěný a nekompatibilní informační systém**. Jednotlivé informační technologie v počátcích založení společnosti představovaly především odpovědi na konkrétní problémy jako správa a tisk dokumentů, vedení účetnictví, ukládání dat, řízení vztahu se zákazníky apod. Využívané IT byly vždy limitovány jen na podporu jednoho konkrétního podnikového procesu, který firma v dané chvíli potřebovala zpřehlednit a zautomatizovat.

Realizace projektu přispěje především k celkové provázanosti jednotlivých prvků řídicích procesů, k jejímu zkvalitnění a zefektivnění, zvýšení technologické úrovně, zvýšení konkurenceschopnosti. Za příležitosti projektu, kterých by společnost měla využít je oslovení nových potenciálních zákazníků, kdy díky novému systému dojde k urychlení procesu, lepší provázanosti jednotlivých procesů. Novým potencionálním zákazníkům tak společnost může nabídnout nezávazný náhled do již realizovaných zakázek a připravit jim tak různé varianty vhodné právě pro jejich společnost.

Na řešení rizika by autorka volila výběr mezi informačními systémy jakým je SAP Business One a Money S3. Oba jsou určeny pro malé až středně velké společnosti. Důležitým faktorem rozhodnutí bude rozsah jeho rozšíření jako podnikové platformy na českém trhu spolu s jednoduchou implementací a příznivou cenou. Jelikož autorka měla možnost pracovat s programem Money S3, zvolila by právě tento program, jelikož si myslí, že:

- nabízí dostatek modulů a funkcí, které společnost Nedform, s.r.o. vyžaduje.
- Podporuje systém ISO.
- Společnosti by se mohlo zamlouvat i jednoduché ovládání.
- Za velkou výhodu uvádí jednoduché kopírování pokladních a bankovních dokladů při účtování nových účetních případů, které ušetří čas.

Kromě hlavního rizika byla zjištěna i rizika, která působí na podnik. Za velké riziko dnešní doby je považována ekonomická krize, která má za následek v MSP:

- Snížení počtu zaměstnanců (41,07 %),
- na přechodné období byl zkrácen pracovní týden nebo omezen počet směn (5,36%),
- meziročně úbytek zakázek nebo hledání nového odbytiště (17,86 %),
- zmrazení platů (8,04 %),
- problém se získáním provozního úvěru od banky (6,25 %),
- zvážení o ukončení činnosti (21,42 %). (Kocourek, 2012).

Ekonomické faktory zjištěné z PEST analýzy mají nepříznivý vliv především pak průměrná mzda obyvatel, zvýšení DPH, které má za následek zvyšování cen tepla a elektrické energie, zvýšení inflace. Prohloubení ekonomické krize může mít za následek další propouštění, zvýšení nezaměstnanosti a krach mnoha firem.

Seznam použité literatury

1. DOLEJŠOVÁ, Miroslava. *Zdroje financování malých a středních podniků*. 1. vyd. Bučovice: Martin Stříž, 2008. 71 s. ISBN 978-80-8710-617-4.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. HAVLÍČEK, Karel., KAŠÍK, Milan.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-120-8.
4. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
6. KLÍMOVÁ, V. *Rozvoj malého a středního podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 133 s. ISBN 978-80-210-4239-1.
7. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
8. MERNA, Toni a Al-Thani, FAISAL F. *Risk management – Řízení rizik ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 208 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
9. NOVOTNÝ, Jiří., SUCHÁNEK, Petr.: *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, ISBN 80-210-3333-9.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
11. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

12. STOKLASA, J. *Podnikání a riziko – zahraniční zkušenosti*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1991. 155s. ISBN 80-85021-26-9.
13. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 475 s. ISBN 80-71798-92-4.
14. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické zdroje

15. AGRÁRNÍ KOMRA. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.agrocr.cz/
16. ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKATELŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.amspace.cz
17. ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR. *Firmy sklářského průmyslu ČR*. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: <http://www.askpcr.cz/o-skle/firmy-sklarskeho-prumyslu-v-cr/>
18. BRNOFORM – *Production of Glass Moulds: Brnoform, s.r.o.* [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.brunoform.cz
19. CENYENERGIE. *Elektrina-voda-plyn-teplo*. [online]. [4.11.2012]. Dostupný z: <http://www.cenyenergie.cz/>
20. CZECHINVEST. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.w.czechinvest.org/programy-podpory
21. CZECHTRADE. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.czechtrade.cz
22. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci I/2012*. [online]. [4.12.2012]. Dostupný z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20120210_zoi_I_2012.html
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malý lexikon obcí ČR 2008*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5F004059AF/\\$File/130211m13.pdf](http://csugeo.i-server.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/5F004059AF/$File/130211m13.pdf)

24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2011*. [online]. [4.12.2012]. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ročenka statistiky trhu práce 2010 - nezaměstnanost a volná pracovní místa*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/D70045C1AF/\\$File/311110a03.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/D70045C1AF/$File/311110a03.pdf)
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 3. čtvrtletí 2011. Nezaměstnanost podle krajů a okresů*. [online]. [3.30.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C0/\\$File/w72130211q3g3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C0/$File/w72130211q3g3.pdf)
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2009*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/t/F5002DF79B/\\$File/w72130209q4h3.pdf](http://www.zlin.czso.cz/xz/edicniplan.nsf/t/F5002DF79B/$File/w72130209q4h3.pdf)
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2010*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.zlin.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/630051B8FD/\\$File/w72130210q4h3.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/630051B8FD/$File/w72130210q4h3.pdf)
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 3. čtvrtletí 2011*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C6/\\$File/w72130211q3h3.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/65004AE7C6/$File/w72130211q3h3.pdf)
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj lidských zdrojů ve Zlínském kraji – vybrané kapitoly v letech 2000 až 2009*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/EE00343AC2/\\$File/72136310a2.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/EE00343AC2/$File/72136310a2.pdf)
31. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010*. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/FC003B7529/\\$File/72136411a3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/FC003B7529/$File/72136411a3.pdf)
32. ČÍŽKOVÁ, Veronika. *Dům financí.cz – Průzkum: malé a střední firmy hlásí zlepšení ekonomické situace*. [online]. [4.7.2012]. Dostupný z:

- <http://dumfinanci.cz/clanky/4022-pruzkum-male-a-stredni-firmy-hlasi-zlepseni-ekonomicke-situace/>. ISSN 1802-5153.
33. DANĚK, Radomír. *Ekonom: úvod do řízení rizik* [online]. Ekonom.cz [1.5.2012]. Dostupné z: <http://www.ekonom.ihned.cz/c1-21592690-uvod-do-rizeni-rizik>
34. DESKO, A.S.: *elektro instalační materiál, sklářské formy, výroba*. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.desko.cz
35. EKONOM. *Umělecké sklo – česká tradice potenciální investice*. [online]. [4.10.2012]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-53645300-umelecke-sklo-ceska-tradice-i-potencialni-investice>. ISSN 1213-7693.
36. EKONOM. *Inflace letos vzroste, HDP zůstane stejný*. [online]. [4.11.2012]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-54736500-inflace-letos-vzroste-hdp-zustane-stejny>
37. EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: uživatelská příručka a vzor*. [online]. 2006. s. 16-24.[2.19.2012]. Dostupný z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
38. FORMSKLO, S.R.O – Suchdol nad Lužnicí. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.formsklo.cz
39. FOR G. *Machinery and Equipment for your glass*. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.forg.eu
40. HOSPODÁŘSKÁ KOMRA. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.komora.cz
41. KOCOUREK, Jiří. *IT byznys: Dopad krize pro firmy? Až 40 % firem propouští*. [online]. [4.7.2012]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/itbyznys-firmy-propousti>
42. KRYF, S.R.O: *Společnost Kryf, s.r.o.* [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.kryf.cz
43. METALIMPEX – dáváme oceli přesný tvar. *Metalimpex Group spol. s.r.o.* [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.metalimpex.cz
44. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Základní fakta o programu Phare*. [online]. [4.11.2012]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/pom_eu_ukonprogr_phare.html

45. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Nezaměstnanost v ČR v únoru 2012*. [online]. [3.30.2012]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/12592/tz_080312.pdf
46. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR: *Justice. cz*. [online]. [2.24.2012]. Dostupné z: www.justice.cz
47. NAŠE PENÍZE. *Jaká jsou rizika podnikání?* [online]. Naše Inko peníze. [1.9.2012]. Dostupné z: <http://www.naseinfo.cz/clanky/prace-a-kariera/zivnost/jaka-jsou-rizika-podnikani>
48. NEDFORM, S.R.O. *Společnost Nedform s.r.o.* [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.nedform.cz
49. REGIONÁLNÍ PORADENSKÁ A INFORMAČNÍ CENTRA A PODNIKATELSKÁ A INOVAČNÍ CENTRA (RPIC a BIC).[online]. *Přehled kontaktů na jednotlivé centra v ČR*. [2.10.2012]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/regionalni-poradenska-a-informacni/1001179/2301/#b2
50. SAP BUSINESS ONE. *Jednotná a integrovaná aplikace pro řízení podniku určená malým organizacím*. [online]. [3.30.2012]. Dostupný z: <http://www.sap.com/cz/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx>
51. SDRUŽENÍ PODNIKATELŮ ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.sdruzenispcr.cz
52. SKLOFORM, A.S: *Společnost Skloform, a.s.* [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.skloform.cz
53. SREICH: *S.REICH – Závod ve Voticích*. [online]. [2.25.2012]. Dostupné z: www.sreich.cz
54. STÁTNÍ FOND DOPRAVNÍ INFRASTRUKTURY. *Ceny a platnost*. [online]. [4.11.2012]. Dostupné z: <http://www.sfdi.cz/CZ/2012dk-ceny-a-platnost.php>
55. SVAZ OBCHODU ČR. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.socr.cz
56. SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. [online]. [2.10.2012]. Dostupné z: www.spcr.cz

57. ÚČETNÍ PROGRAM MONEY S3. Účetní program Money S3 pro menší společnosti a živnostníky. [online]. [3.27.2012]. Dostupný z: <http://www.money.cz/money-s3>
58. ZÁKUTNÝ, Petr. *Charakteristika kraje. Informační portál Zlínského kraje*. [online]. [3.26.2012]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?chnum=6&nid=3581&doctype=ART&docid=27939>
59. ZICH, Robert. *Podnikatelská fakulta VUT v Brně – Strategický management*. [4.11.2012]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf
60. ZIKMUNDOVÁ, Markéta. *iDnes.cz*. [online]. Ekonomika. [2.12.2012]. Dostupné z : http://ekonomika.idnes.cz/sazavske-sklarny-kavalier-jedou-dal-a-prijimaji-nove-zamestnance-py0-/ekoakcie.aspx?c=A110930_1659735_praha-zpravy_sfo

Ostatní zdroje

61. DŘEVOJÁNKOVÁ, Soňa. *Rizika a jejich řízení v malé a střední firmě*. [Diplomová práce], Olomouc: Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie, 2009.
62. HOMOLKA, Tomáš.: *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti* [Diplomová práce], Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006.
63. Interní materiály společnosti Nedform, s.r.o.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRR	Centrum pro regionální rozvoj
CZK	česká koruna
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	aura
HDP	hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
IT	informační systém
Kč	korun českých
ks	kusy
M	malá
MSP	malé a střední podniky
NVC	národní vzdělávací institut
OOP	osobní ochranné pomůcky
OU	odborné učiliště
PO	požární ochrana
RES	registr ekonomických subjektů
S	střední
Sb.	Sbírka
SOU	střední odborné učiliště
spol. s.r.o.	společnost s ručením omezeným
USD	americký dolar
V	vysoká
VM	velice malá
ZV	zvláště vysoká

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Výpis z Obchodního rejstříku

Příloha č. 2 - Výpis z Živnostenského listu

Příloha č. 3 - Osvědčení o registraci

Příloha č. 4 - Certifikát systému managementu jakosti ISO 9001:2009

Příloha č. 5 - Hlavní odběratelé

Příloha č. 6 - Konkurence ve výrobě forem pro sklářský průmysl